

**Kann die Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und
Sportsponsoring zur Optimierung der
Unternehmenskommunikation beitragen?**

-Bachelorarbeit-

im Studiengang Sportmanagement
an der
Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften

Eingereicht von: Ansgar Nanke

40994602

Erstprüfer: Prof. Dr. Norbert Müller

Zweitprüfer: Dr. Ottmar Dyck

Eingereicht am: 04.01.2013

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1. Einführung, Aufbau und Ziel der Arbeit	1
2. Theoretische Grundlagen von CSR	3
2.1. Begrifflichkeiten	3
2.1.1. Definition	3
2.1.2. CSR und Stakeholder-Management.....	4
2.1.3. Abgrenzungen	5
2.2. Systematisierung von CSR	7
3. CSR im Unternehmenskontext.....	10
3.1. Grundlegende Motive für Corporate Social Responsibility.....	10
3.2. Strategische Einordnung von CSR	12
3.3. Wirkungsmessung von CSR	15
3.4. CSR in der Unternehmenskommunikation.....	15
3.4.1. Cause Related Marketing (CRM).....	17
3.4.2. Corporate Philanthropy (CP)	18
3.4.3. Corporate Volunteering (CV)	19
3.4.4. Public-Private-Partnership (PPP)	20
3.5. CSR-Markenmanagement	20
4. Theoretische Grundlagen Sponsoring.....	24
4.1. Definition und Abgrenzung Sponsoring	24
4.2. Das magische Dreieck nach Bruhn.....	26
4.3. Sponsoringarten	27
4.4. Ziele des Sponsorings	28
4.5. Sponsoring in der Unternehmenskommunikation	29
5. Sportsponsoring	31
5.1. Besonderheiten und Einsatzmöglichkeiten von Sportsponsoring	31
5.2. Zielgruppen von Sportsponsoring	33
6. Zusammenfassung CSR und Sponsoring.....	35
7. Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring.....	36
7.1. Problemstellung	36

7.2.	Analyse der Verknüpfungspunkte von CSR und Sportsponsoring.....	37
7.3.	Strategische Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring	38
7.4.	Exkurs: CSR-Konzept des DFB	40
7.5.	Felder der Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring	41
7.5.1.	Spitzensport	41
7.5.2.	Breitensport	42
7.5.3.	Sportliche Großevents.....	43
7.5.4.	Unternehmensintern	44
7.6.	Verknüpfung von Corporate Citizenship-Instrumenten und Sportsponsoring .	45
7.6.1.	Corporate Volunteering (CV)	45
7.6.2.	Cause-Related Marketing (CRM)	46
7.6.3.	Public-Private-Partnership (PPP)	46
7.7.	Responsible Sponsoring (RS).....	47
7.8.	Erfolgswirkungsmessung der Verknüpfungsmaßnahmen.....	48
8.	Zusammenfassung – Möglichkeiten der Verknüpfung von CSR-	
	Maßnahmen und Sportsponsoring.....	49
9.	Fazit und Ausblick	51
	Literaturverzeichnis	53
	Anhangsverzeichnis.....	66
	Eidesstattliche Erklärung.....	69

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Stakeholder und ihre Ansprüche gegenüber Unternehmen	5
Abbildung 2: Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland	7
Abbildung 3: Systematisierung CSR	8
Abbildung 4: Drei Verantwortungsbereiche von Corporate Social Responsibility	9
Abbildung 5: Der Business Case für CSR.....	11
Abbildung 6: CSR-Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette.....	13
Abbildung 7: CSR-Engagement im Wettbewerbsumfeld	14
Abbildung 8: CSR-Kommunikationskreis	16
Abbildung 9: CSR-Markenmanagement-Modell.....	22
Abbildung 10: Das "Magische Dreieck" des Sponsorings	26
Abbildung 11: Zielgruppenplanung im Sportsponsoring	33
Abbildung 12: Konvergierende Motive von CSR und Sportsponsoring.....	37
Abbildung 13: Responsible Sponsoring	47

Abkürzungsverzeichnis

BDI	Bundesverband der Deutschen Industrie
BMU	Bundes Ministerium Umwelt
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Giving
CR	Corporate Responsibility
CRM	Cause Related Marketing
CSR	Corporate Social Responsibility
CV	Corporate Citizenship
DEKRA	Deutscher Kraftfahrzeug-Überwachungsverein
DFB	Deutscher Fußball Bund
EFFAS	European Federation of Financial Analysts Societies
etc.	et cetera
f.	folgende [Seite]
ff.	fortfolgende [Seiten]
NGO	Non-Government-Organisation
o.S.	ohne Seite
PPP	Public-Private-Partnership
u.a.	unter anderem
s.	siehe
vgl.	vergleiche
VfB	Verein für Bewegungsspiele
WM	Weltmeisterschaft

1. Einführung, Aufbau und Ziel der Arbeit

Das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen gewinnt in der deutschen Wirtschaft an Einfluss. Unternehmen initiieren Konzepte wie das der Corporate Social Responsibility (CSR) (Hansen/Schrader 2005, S.373). Das Strategiekonzept CSR beinhaltet die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen. Dabei gilt es sowohl interne (interne Stakeholder, Mitarbeiter¹ etc.) als auch externe Anspruchsgruppen (Gesellschaft, Politik etc.) zu berücksichtigen und das Unternehmen als „Corporate Citizen“ (Verantwortlichen Bürger) in die Gesellschaft zu integrieren (s. Kapitel 2).

Auch das Kommunikationsinstrument Sponsoring wird von vielen Unternehmen im Rahmen der Unternehmenskommunikation genutzt. Durch den emotionalen Charakter des Sports (Bagusat/Marwitz/Vogl 2008, S.4) und die hohe mediale Aufmerksamkeit (Riedmüller 2003, S.18) sind vor allem in diesem Bereich viele Unternehmen als Sponsor anzutreffen. Beispiel dafür ist die Volkswagen AG, die u.a. in der Fußball Bundesliga, dem DFB Pokal und bei dem Volkswagen Masters als Sponsor auftritt. Ein Sponsorship im Sport kann dabei vor allem zum Erreichen von kommunikationspolitischen Zielsetzungen beitragen (Bruhn 2010, S.77). Der Sport selber wird immer häufiger auch als Plattform für gesellschaftliches Engagement von Unternehmen genutzt (Heine 2009, S2). Als eines der bekanntesten Projekte gilt hier der Hamburger Weg – ein Konzept des Hamburger Sportvereines, das verschiedene Personen und Organisationen in der Region Hamburg fördert.

Neben einem Sponsorship im Sport setzen Unternehmen oftmals gleichzeitig auf den Einsatz eines CSR-Konzepts, erkennen jedoch nicht die möglichen Synergien von CSR und Sportsponsoring. Die Studie Sponsoring Trends (2010) zeigt, dass nur 26,5% der deutschen Unternehmen Sportsponsoring in CSR-Maßnahmen integrieren. Weiterhin zeigt die Studie, dass 31% der Unternehmen vermehrt auf CSR-Maßnahmen setzen und das Budget des klassischen Sponsoring kürzen (BBDO Live 2010, S.38 f.).

Sowohl zu Sportsponsoring als auch zu CSR existiert eine große Menge an Literatur, zur Verknüpfung beider Bereiche gibt es bisher jedoch kaum theoretische Arbeiten. Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Verknüpfungsmöglichkeiten von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring aufzuzeigen und mögliche Vorteile für Unternehmen und deren Kommunikation darzustellen. Dazu wird als Grundlage eine umfangreiche Literatur- und Internetrecherche, zur Entwicklung und wissenschaftlichen Einordnung von CSR und Sponsoring/Sportsponsoring, verwendet. Um den Bezug zur Praxis nicht zu verlieren und die Re-

¹ Aus Gründen der Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf die Nennung beider Geschlechter verzichtet. Selbstverständlich ist auch immer die weibliche Form gemeint.

levanz des Forschungsgegenstandes zu verdeutlichen, werden einige in der Untersuchung aufgezeigte Erkenntnisse anhand von praktischen Beispielen verdeutlicht. Nach einführenden Worten in **Kapitel eins** wird im **zweiten Kapitel** das Konzept der Corporate Social Responsibility dargestellt und es wird eine Fundierung und Einordnung des CSR-Konzepts vorgenommen. Das **dritte Kapitel** befasst sich mit der strategischen Implementierung von CSR in den Unternehmenskontext. Es werden grundlegende Motive der Einbettung von CSR dargestellt und die zu schaffenden Voraussetzungen für eine Implementierung aufgezeigt. Weiterhin wird auf die interne und externe Kommunikation von CSR eingegangen. Im **vierten Kapitel** widmet sich der Autor den theoretischen Grundlagen des Sponsorings. Es werden die verschiedenen Arten des Kommunikationsinstruments Sponsoring aufgezeigt und eine Einbettung in die Marketing/Unternehmenskommunikation vorgenommen. In **Kapitel fünf** folgt eine detailliertere Darstellung der Besonderheiten des Sportsponsorings und der verschiedenen Einsatzmöglichkeiten des Kommunikationsinstruments. Darauf folgend werden die in den Kapiteln zwei bis fünf gewonnenen Erkenntnisse in einem **sechsten Kapitel** zusammengefasst und bilden die theoretische Basis zur Beantwortung der Ausgangsfrage: *„Kann die Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring zur Optimierung der Unternehmenskommunikation beitragen?“*. Der Fokus des **siebten Kapitels** liegt auf der Bearbeitung der Ausgangsfrage. Mögliche Ansätze der Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring werden aufgezeigt und anhand praktischer Beispiele dargestellt. Das **achte Kapitel** stellt die gesammelten Erkenntnisse dar und beleuchtet die Vor- und Nachteile einer Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring. Abschließend wird in **Kapitel neun** ein Fazit gezogen und es werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen und weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

2. Theoretische Grundlagen von CSR

Die gegenwärtige Globalisierung und der steigende Wettbewerb zwingen Unternehmen zu einer Kostenreduzierung, um langfristig am Markt bestehen zu können. Oftmals geschieht dies ohne Rücksicht auf moralische oder ethische Bedenken gegenüber der Gesellschaft und gegenüber dem Umfeld eines Unternehmens. Gleichzeitig wird von Unternehmen erwartet, dass sie soziale, ökologische und ethische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft übernehmen und nicht nur zu Gunsten ihrer Shareholder, auf eine reine Gewinnmaximierung aus sind (Herchen 2007, S. 2). In diesem Kapitel wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen theoretisch erläutert. Weiterhin werden dafür geeignete Konzepte aufgezeigt. Im Speziellen wird auf das Konzept der Corporate Social Responsibility eingegangen.

2.1. Begrifflichkeiten

CSR als Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung ist noch ein sehr junges Forschungsfeld, für das sowohl in der Theorie wie auch in der Praxis keine einheitliche Definition besteht. Der Vergleich zu weiteren Ansätzen unternehmerischer Verantwortung in der Gesellschaft, wie zum Beispiel Corporate Citizenship oder der Wirtschafts-/Unternehmensethik zeigt Überschneidungen auf (Crane, et al. 2008, S.5).

2.1.1. Definition

Die wachsende Bedeutung von CSR wird dadurch erkennbar, dass Wirtschaft, Politik und Gesellschaft dem Thema vermehrt Aufmerksamkeit zukommen lassen. Verschiedene Organisationen aus unterschiedlichen Bereichen wie z.B. die Europäische Union, Greenpeace Europe, der Bundesverband der Deutschen Industrie oder CSR Europe haben sich mit dem Thema CSR befasst.

Nach dem Grünbuch der Europäischen Kommission wird CSR wie folgt definiert:

Corporate Social Responsibility ist ein Konzept der gesellschaftlichen Verantwortung, „(...) das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“ (Europäische Kommission 2001, S.7).

Der aus dem angloamerikanischen stammende Begriff Corporate Social Responsibility - zu Deutsch gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen - wird oftmals nicht umfassend übersetzt. Häufig wird der Begriff „social“ mit sozial übersetzt, wodurch nur die soziale Verantwortung in den Fokus rückt. Wird allerdings „social“ mit gesellschaftlich über-

setzt, kann auch die Verantwortung von Unternehmen in gesellschaftlich relevanten Umweltthemen eingeschlossen werden. Deswegen wird in der Wissenschaft und Praxis oftmals auch nur der Begriff Corporate Responsibility (CR) verwendet, um Missverständnisse auszuschließen (Loew et al 2004, S. 26).

Nach Loew et al (2004, S. 26) wird aus dem CSR-Grünbuch (2001) und der CSR Mitteilung der Europäischen Kommission (2002) deutlich, dass aus Sicht der Europäischen Kommission

- CSR soziale Belange und Umweltbelange umfasst,
- CSR einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten soll,
- CSR die Einhaltung der Rechtsvorschriften einschließt,
- CSR unternehmerisches Engagement über die Rechtsvorschriften hinaus umfasst,
- CSR kein Ersatz für bestehende Rechtsvorschriften ist,
- CSR keinen Ersatz für die Entwicklung neuer Rechtsvorschriften darstellt,
- CSR nicht dem Kerngeschäft von Unternehmen aufgesetzt werden soll, sondern die Art des Unternehmensmanagements betrifft und
- CSR von Unternehmen freiwillig ausgeübt wird, da „sie der Auffassung sind, dass es ihrem langfristigen Interesse dient“ (Europäische Kommission 2002, S. 6).

Die CSR-Definition im Grünbuch der Europäischen Kommission wird allgemein im europäischen Raum anerkannt (Loew et al 2004, S. 48). Auf weitere Definitionen wird in dieser Arbeit nicht eingegangen und als Grundlage werden die Grünbuch-Definition sowie die Empfehlungen der Europäischen Kommission aus der CSR-Mitteilung (2002) verwendet.

2.1.2. CSR und Stakeholder-Management

Mit dem Begriff „Stakeholder“ werden Interessen- und Anspruchsgruppen bezeichnet, die einen direkten oder indirekten Bezug zum Unternehmen aufweisen. Dies können beispielsweise Lieferanten, Mitarbeiter, Politik oder auch die Gesellschaft sein. Im Gegensatz zum Shareholder-Ansatz, welcher nur die Anteilseigner berücksichtigt, bezieht der Stakeholder-Ansatz Anspruchsgruppen aus allen Tätigkeitsfeldern eines Unternehmens mit ein (Heald 1957, S.380, zit. nach Göbel 2006, S. 113).

Im Rahmen von CSR ist der Dialog mit den Stakeholdern von großer Bedeutung, da CSR sich neben den Shareholdern, also den Anteilseignern eines Unternehmens, auf diese Stakeholder bezieht. Die Anliegen und Wünsche der Stakeholder können nur dann umfassend berücksichtigt werden, wenn ein Unternehmen diese auch kennt (Göbel 2006, S.113 f.) und sich im Zuge des Stakeholder-Managements damit befasst. Die Ansprüche

der Stakeholder können aus unterschiedlichen Motiven entstehen. Abbildung 1 stellt verschiedene Stakeholder-Gruppen und ihre Ansprüche gegenüber den Unternehmen dar.

<u>Stakeholder</u>	<u>Ansprüche gegenüber Unternehmen</u>
Eigenkapitalgeber	Wertsteigerung, Verzinsung des eingesetzten Kapitals
Arbeitnehmer	Arbeitsplatzsicherheit, Entlohnung, gute Arbeitsbedingungen
Kunden	Qualitativ hochwertige und preisgünstige Produkte /Dienstleistungen
Lieferanten	Bezahlung der Leistungen, langfristige Lieferbeziehungen
Politik	Engagement für die Region, Schaffung von Arbeitsplätzen
Umweltschutzverbände	Schonung der Umwelt
Medien, Öffentlichkeit	Steuerzahlungen, Einhaltung der Rechtsvorschriften, gesellschaftliches Engagement

Abbildung 1: Stakeholder und ihre Ansprüche gegenüber Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Wöhe 2002, S.77

2.1.3. Abgrenzungen

In diesem Abschnitt wird auf folgende Konzepte für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Unternehmen näher eingegangen und es wird eine Abgrenzung zu CSR aufgezeigt.

- **Corporate Citizenship (CC)**
- **Wirtschafts-/Unternehmensethik**
- **Sustainable Development (Nachhaltige Entwicklung)**

Corporate Citizenship wird zu den am häufigsten verwendeten Konzepten gesellschaftlicher Verantwortung durch Unternehmen gezählt (Fifka 2011, S. 2) und bezeichnet das Engagement von Unternehmen in der Gesellschaft. CC bezieht sich dabei auf gesellschaftliche Aktivitäten außerhalb des eigentlichen Kerngeschäfts des Unternehmens. Unternehmen agieren im Sinne eines „korporativen Bürgers“ (Corporate Citizen). Die Inhalte wurden bereits Mitte des 20ten Jahrhunderts diskutiert, jedoch wurde der Begriff Corporate Citizenship erstmals Mitte der 90er Jahre explizit in der Debatte erwähnt. Nach Andre Habisch wird Corporate Citizenship definiert als „...bereichsübergreifende Kooperationsprojekte zwischen Unternehmen und mindestens einem Partner aus einem anderen gesellschaftlichen Bereich, die auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme bezogen sind“

(Habisch 2003, S. 53). CC-Konzepte finden Anwendung in Kooperationen mit externen Partnern unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche (Verbände, NGO, Sozial-/Kultureinrichtungen, Staat etc.) und können durch unterschiedliche Instrumente (Corporate Giving, Corporate Volunteering, Cause-Related Marketing, Sponsoring etc.) realisiert werden. Auf diese Instrumente und deren Inhalte wird in Kapitel 3.4 eingegangen. Die Inhalte von Corporate Citizenship grenzen sich von den Kernbereichen der CSR nur bedingt ab. Im europäischen Raum wird CSR in der Literatur als übergeordnetes Konzept von CC gesehen. CC beschränkt sich weitestgehend auf die oben beschriebenen Handlungsfelder im Bereich des Gemeinwohls. CSR hingegen umfasst die interne und externe Dimension gesellschaftlicher Verantwortung (Habisch 2003, S. 58). In dieser Arbeit wird CC als Teilbereich des CSR-Konzeptes verstanden, das die Kooperation mit externen Partnern beinhaltet.

Die **Wirtschafts-/Unternehmensethik** ist ein Zusammenspiel zwischen Ökonomie und Ethik. Nach Jonker/Stark/Tewes ist darunter „eine Form sittlichen Handelns“ (Jonker/Stark/Tewes 2011, S. 7) der Unternehmen zu verstehen. Als zentraler Begriff dient, wie auch bei CSR, hier der Verantwortungsbegriff. Die Wirtschaftsethik befasst sich mit dem ganzheitlichen Wirtschaftssystem. Somit wird die Wirtschaftsethik dem Konzept der CSR übergeordnet, da die Wirtschaftsethik Rahmenbedingungen und Orientierungshilfen zur Rechtfertigung ethischer Vorschriften und der Auseinandersetzung mit den Folgen des Handelns von Unternehmen bietet. Die Unternehmensethik hingegen betrachtet das Unternehmen aus einer externen und einer internen Sicht. Die externe Sichtweise bezieht sich auf die Beziehungen von Unternehmen zu dessen Umwelt. Die interne Sicht befasst sich mit verschiedenen Abläufen im Unternehmen, hierzu zählen u.a. die Einbeziehung der Mitarbeiter und die Wertvorstellung des Unternehmens (Jonker/Stark/Tewes 2011, S. 8).

Sustainable Development (Nachhaltige Entwicklung) ist ein Leitbild der gesellschaftlichen Entwicklung und kann folgendermaßen definiert werden: „*[A concept] which implies meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs, should become a central guiding principle of the United Nations, Governments and private institutions, organizations and enterprises*“ (United Nations 1987, o.S.). Eine Weiterentwicklung des Konzeptes fand 1995 mit der Entwicklung der Tripple Bottom Line statt. Demnach beruht die nachhaltige Entwicklung auf den Säulen Ökonomie, Soziales und Ökologie. Diese drei Dimensionen müssen für eine nachhaltige Entwicklung im Einklang stehen. Die nachhaltige Entwicklung kann als Ziel des CSR-Konzeptes definiert werden und betrifft die gesamtwirtschaftliche Ebene (Jonker/Stark/Tewes 2011, S.7).

Abbildung 2 zeigt eine Einordnung der zuvor beschriebenen Konzepte.

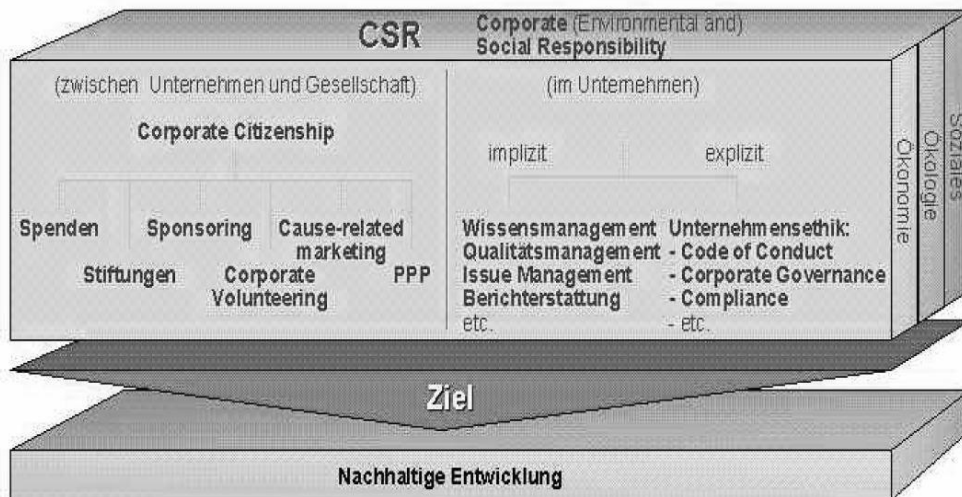


Abbildung 2: Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland

Quelle: Habisch / Wegner 2004, S. 13

Es zeigt sich, dass bei der Betrachtung von CSR und weiteren Konzepten zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen inhaltliche Überschneidungen auftreten und Unterschiede größtenteils nur in der Theorie vorhanden sind. In der Praxis werden die Begriffe CSR, CC und Unternehmensethik häufig synonym verwendet (Weber 2008, S. 46 f.).

2.2. Systematisierung von CSR

Eine erste und heute noch aktuelle Systematisierung wurde 1991 von Archie B. Carroll entwickelt. Demnach basiert CSR auf einem Pyramidenmodell, welches vier Komponenten beinhaltet (Carroll 1991, S. 42). Der stakeholder-orientierte Ansatz mit seinen vier Bereichen baut auf dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens auf. Gewinne eines Unternehmens sind von essentieller Bedeutung, denn ohne sie kann ein Unternehmen keine gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Darauf aufbauend folgt die Einhaltung gesetzlicher Rahmenbedingungen, also die Gesetzeskonformität, diese betrifft beispielsweise das Gesetz unlauteren Wettbewerbs oder die Abgabe von Steuern. Die dritte Ebene beinhaltet die Verantwortung zu einem ethischen Handeln und somit die Einhaltung von fairen Verhaltensweisen und moralischen Aspekten. Auf der philanthropischen Ebene wird betrachtet, inwieweit Unternehmen sich wie ein „guter Bürger“ in der Gesell-

schaft etablieren und zum Gemeinwohl beitragen (Caroll/Bucholtz 2003, S. 39 ff.). Abbildung 3 zeigt die Systematisierung nach Caroll.



Abbildung 3: Systematisierung CSR

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Carroll, 1991 S. 42

Nach Carroll/Schwartz sind die ökonomische Verantwortung und die Gesetzeskonformität von Unternehmen die Basis des CSR-Konzeptes (Schwartz/Carroll 2003, S. 505).

Die ineinandergreifenden Abhängigkeiten der einzelnen Aspekte werden nicht ersichtlich, so dass Schwartz/Carroll eine abgeänderte Darstellung von CSR, in Form des „Three-Domain Model“ erarbeiteten (s. Anhang 1). Die Systematisierung macht die Überschneidung der Verantwortlichkeiten Ökonomie, Gesetzeskonformität und Ethik sichtbar und integriert die philanthropische Dimension. Nach dem „Three-Domain Model“ können sieben CSR-Kategorien aufgezeigt werden und in die unternehmerischen Einzelaktivitäten systematisch eingeteilt werden (Welzel 2008, S.58).

Eine aus unternehmensspezifischer Perspektive betrachtete Systematisierung von CSR unternimmt Hiß (2006, S. 37 ff.), mit ihrem Ansatz, CSR in drei konzentrische Verantwortungsbereiche zu unterteilen, vor. Diese teilen sich auf in den inneren Verantwortungsbereich (Markt und Gesetz), den mittleren Verantwortungsbereich (freiwillige CSR in der Wertschöpfungskette) und in den äußeren Verantwortungsbereich (freiwillige CSR außerhalb der Wertschöpfungskette). Abbildung 4 stellt die Unterteilung grafisch dar.

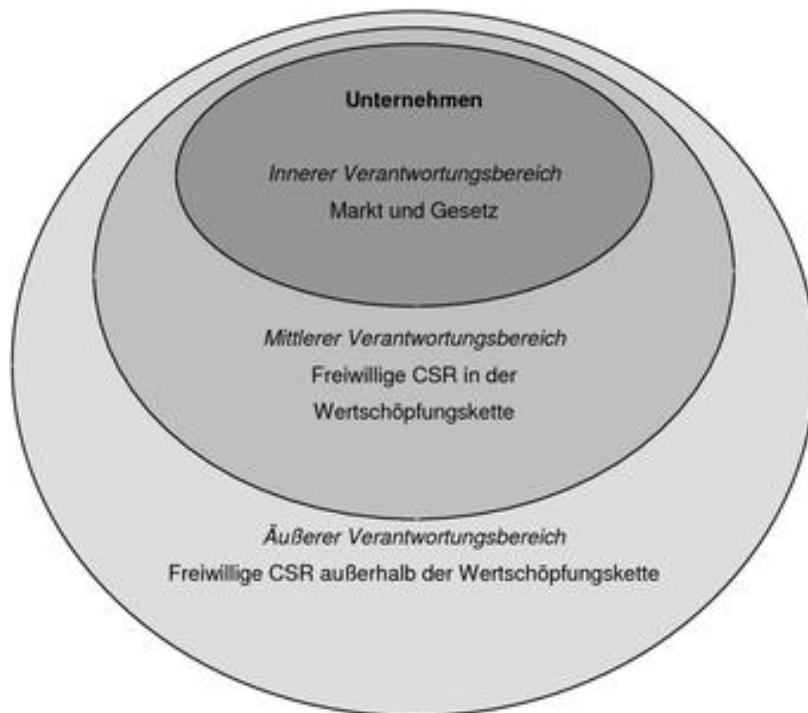


Abbildung 4: Drei Verantwortungsbereiche von Corporate Social Responsibility
Quelle: Hiß 2005, S. 38

Demnach beinhaltet der innere Verantwortungsbereich die „Wahrnehmung der ökonomischen Funktion durch das Unternehmen sowie die Beachtung und Einhaltung von Gesetzen und Abkommen“ (Schaltegger/Müller 2008, S.21). Dieser Bereich wird von Hiß auch als unfreiwillige CSR beschrieben, da eine Vorgabe durch den Gesetzgeber besteht.

Als Bestandteil des mittleren Verantwortungsbereichs gelten freiwillige und somit nicht gesetzlich vorgeschriebene CSR-Maßnahmen, die die Wertschöpfungskette des Unternehmens betreffen. Hier sind beispielhaft freiwillige Selbstverpflichtungen zu Sozialstandards zu nennen.

Der äußere Verantwortungsbereich umfasst CSR-Aktivitäten, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang zur Wertschöpfungskette stehen und deckt somit jegliche Aktivitäten, die nicht in die ersten beiden Verantwortungsbereiche fallen, ab. Hierzu gehört das Corporate Citizenship und weitere Aktivitäten, deren Hintergrund in der Philanthropie, dem Mäzenatentum oder der Charity angesiedelt sind (Hiß 2006, S. 39 ff.).

3. CSR im Unternehmenskontext

In der Literatur und in der Praxis wird die Forderung nach der Einbindung von CSR-Maßnahmen im Unternehmen und dessen Umfeld immer größer. Somit ist es Aufgabe des Managements, CSR in die Unternehmensstrategie einzupassen, um langfristig auf ökonomischer, ökologischer und sozialer Ebene erfolgreich zu sein. So können sich Unternehmen von der Konkurrenz abheben und durch gesellschaftliches Engagement sowohl eigene Vorteile als auch Vorteile für die Stakeholder und das gesellschaftliche Umfeld generieren (BMU 2005, S.4).

3.1. Grundlegende Motive für Corporate Social Responsibility

Eine grundlegende Frage ist: Warum übernehmen Unternehmen überhaupt gesellschaftliche Verantwortung? Geschieht dies aus rein altruistischen Gründen oder sehen Unternehmen in CSR auch Vorteile, die zum ökonomischen Erfolg beitragen (Schreck 2012, S.67).

"The social responsibility of business is to increase its profits"
(Friedman 1970, o.S.).

Friedman sieht keine Vorteile in einem gesellschaftlichen Engagement, sondern weist auf die Verpflichtung der Unternehmen hin, ihren Gewinn im Sinne der Shareholder zu optimieren. Dahingegen sehen viele weitere Wissenschaftler auch ökonomische Vorteile (Business Case) für Unternehmen bei der Implementierung von CSR und ebenso Vorteile für die Gesellschaft (Social Case). Unter Social Case wird die Wirkung von CSR auf bestimmte Stakeholder oder gesellschaftliche Aspekte außerhalb des Unternehmens bzw. auf das Gemeinwohl verstanden (Jonker/Stark/Tewes 2011, S.175). Nach Habisch muss der Business Case gesellschaftlichen Engagements „ (...) einen Wertschöpfungsbeitrag für das Unternehmen erbringen“ (Habisch 2003, S.37). Hansen/Schrader sehen in dem Business Case von CSR Erfolgswirkungen, die in ökonomische und vorökonomische Erfolgswirkungen eingeteilt werden können. Demnach gilt der Reputationsaufbau und Imagegewinn als einflussreichster vorökonomischer Aspekt der Erfolgswirkung von CSR. Dieser hat Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und die Kundenbindung. Durch Befragungen von Konsumenten konnte festgestellt werden, dass eine erhöhte Reputation durchaus durch gesellschaftliches Engagement von Unternehmen erreicht werden kann (Walsh/Wiedman 2004, S.304 ff.). Als weiterer Business Case von CSR kann die Stärkung der Stakeholder-Beziehungen gesehen werden, denn durch eine gute Reputation steigt das Vertrauen der Stakeholder und dieses dient der Bindung an das Unternehmen (Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S.85 ff.). Neben den Wirkungen auf Kundenbeziehun-

gen hat die Reputation auch positiven Einfluss auf gegenwärtige und zukünftige Mitarbeiter und kann zu einer Erhöhung der Mitarbeitermotivation, -bindung und -zufriedenheit beitragen (Dorando/Schöffmann 2000, S. 52 ff.). Auch die Zusammenarbeit mit Non-Government Organisation (NGO) und staatlichen Einrichtungen kann gefördert werden (Enquete-Kommission 2002, o.S.). Des Weiteren kann ein Reputationsaufbau durch CSR einen gewissen Good-Will-Puffer schaffen und somit dem Risikoabbau dienen, um in Krisenzeiten das (positive) Image eines Unternehmens gegenüber den Stakeholdern und der Gesellschaft halten zu können. (Fombrun/Gardberg/Barnett 2000, S.85 ff.). Abbildung 5 zeigt mögliche Erfolgswirkungen von CSR auf.

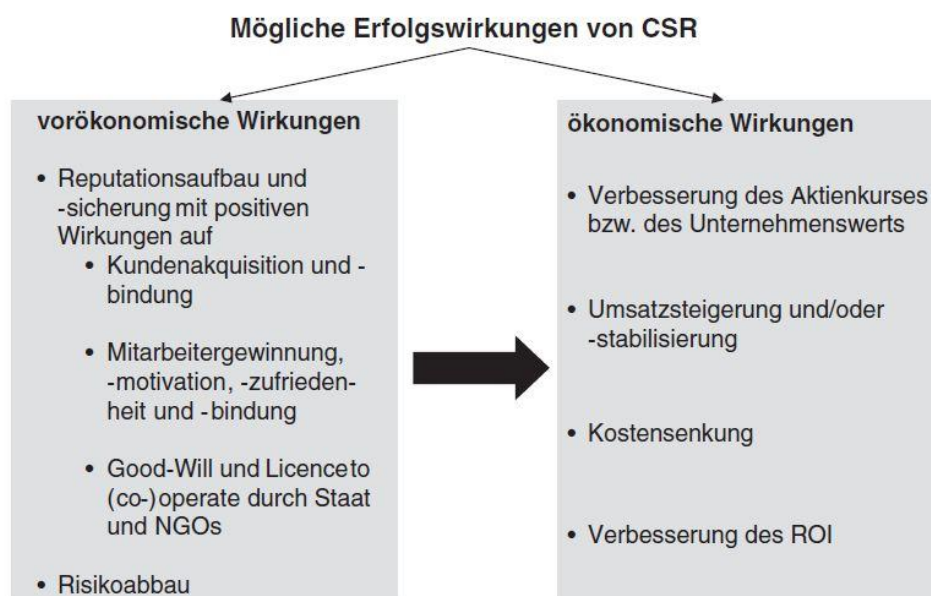


Abbildung 5: Der Business Case für CSR
Quelle: Hansen/Schrader 2005, S. 385

Die ökonomischen Erfolgswirkungen beziehen sich auf die Aktienentwicklung, die Umsatzsteigerung, die Kostensenkung und die Steigerung des Return on Investment (ROI) eines Unternehmens. Auf diese wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht eingegangen, da der Autor den Fokus auf die vorökonomischen Erfolgswirkungen legt.

Der Business Case zeigt, dass ein CSR-Engagement von Unternehmen keine „Wohltätigkeitsveranstaltung“ (Hansen/Schrader 2005, S.4) ist, sondern eine Investition in den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens (Habisch 2003, S.200). Die Forschung weist jedoch noch Lücken in der Betrachtung von CSR als Business Case auf. Hansen/Schrader weisen darauf hin, dass es nicht um die Klärung geht, ob CSR eine ökonomische Erfolgswirkung vorweisen kann, sondern vielmehr darum, welche Voraussetzungen und

Strategien dafür geschaffen werden müssen (Hansen/Schrader 2005, S.385). Ein CSR-Engagement muss umfassend, langfristig und ökonomisch orientiert in die Unternehmensstrategie implementiert werden, um gesellschaftliche und unternehmerische Erfolge generieren zu können (BMU 2005, S.3 f.).

3.2. Strategische Einordnung von CSR

Die fehlende Definition, Erfolgsmessung (s. Kapitel 3.3) und Abgrenzung gegenüber weiteren Konzepten gesellschaftlicher Verantwortung tragen dazu bei, dass Unternehmen zwar gesellschaftliches Engagement aufzeigen, dieses jedoch oftmals kurzfristig in Form von Mäzenatentum, Charity oder aus persönlichem Interesse geschieht und keine Verankerung von CSR in der Unternehmensstrategie vorhanden ist (Kirchhoff 2003, S.23). Ein Unternehmen sollte den Rahmen und die Bestandteile seiner CSR-Aktivitäten fest definieren, ansonsten wird weder intern noch extern ersichtlich, aus welchen Beweggründen gesellschaftliches Engagement betrieben wird (Taubken/Dietrich 2011, S.427).

Im Folgenden werden die Voraussetzungen einer Implementierung von CSR in die Unternehmensstrategie aufgezeigt. Für eine umfassende Implementierung von CSR im Unternehmen ist es sinnvoll, zwischen einer strategischen und einer nicht-strategischen CSR zu unterscheiden. Der Unterschied der beiden Formen von CSR zeigt sich in der Tiefe der Implementierung im Unternehmenskontext und in den Beweggründen. Diese können auf freiwilliger Basis basieren oder aus dem Druck von Politik, Gesellschaft und Stakeholdern hervor gehen (Meyer/Waßmann 2011, S.13).

Die nicht-strategische CSR weist keinen Bezug zum Tätigkeitsbereich eines Unternehmens auf und generiert keinen zusätzlichen Wertbeitrag. Aus Unternehmenssicht entsteht hier lediglich ein zusätzlicher finanzieller Aufwand. Es besteht die Gefahr, dass diese Form von CSR als „Luxusgut“ aufgenommen wird, jedoch keinen langfristigen Nutzen für das Unternehmen besitzt und in wirtschaftlich schwierigen Zeiten wieder eingestellt wird (Habisch 2006, S.82). Die strategische CSR hingegen wird „...als integraler Bestandteil von Differenzierungsstrategien auf Geschäftsbereichs- oder Unternehmensebene...“ (Meyer/Waßmann 2011, S.16) gesehen und dient dem Unternehmen als langfristiges Investment (Heugens/Dentchev 2007, S.165). Die Implementierung einer strategischen CSR folgt somit einem betriebswirtschaftlichen Ansatz. Um neben einem gesellschaftlichen Nutzen auch ökonomische Vorteile für das Unternehmen generieren zu können, muss eine inhaltliche Ausgestaltung der CSR-Strategie erfolgen. Porter/Kramer haben einen systematischen Analyserahmen zur strategischen Implementierung von CSR entwickelt. Dieser umfasst die Verankerung der CSR in die Wertschöpfungskette eines Unternehmens (Inside-Out-Perspektive) und die Verankerung im Unternehmensumfeld (Outsi-

de-In-Perspektive) (Porter/Kramer 2008, S. 488). Porter/Kramer sehen in der Inside-Out-Perspektive primäre und unterstützende Aktivitäten. Die primären Aktivitäten (Marketing, Vertrieb, Kundenmanagement und interne Logistik etc.) sind Teil der eigentlichen Wertschöpfung eines Unternehmens. Die unterstützenden Aktivitäten (Mitarbeitermanagement, Beschaffung, Entwicklung etc.) stehen den primären Aktivitäten zur Seite und garantieren eine reibungslose Leistungserstellung (Porter/Cramer 2008, S.488 ff.). „Die Wertaktivitäten sind die Bausteine des Wettbewerbsvorteils. Sie sind entscheidend dafür, ob das Unternehmen im Vergleich zur Konkurrenz kostengünstiger arbeitet oder ob es die Nachfragebedürfnisse im Sinne eines Differenzierungsvorteils besser erfüllt“. Die Wertschöpfungskette eines Unternehmens zeigt viele Möglichkeiten einer Initiierung von CSR auf, die eine Steigerung der Effektivität ermöglichen und zugleich einen Nutzen für das gesellschaftliche Umfeld darstellen (Meyer/Waßmann 2011, S.19). In Abbildung 6 werden einige CSR-Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette eines Unternehmens dargestellt.

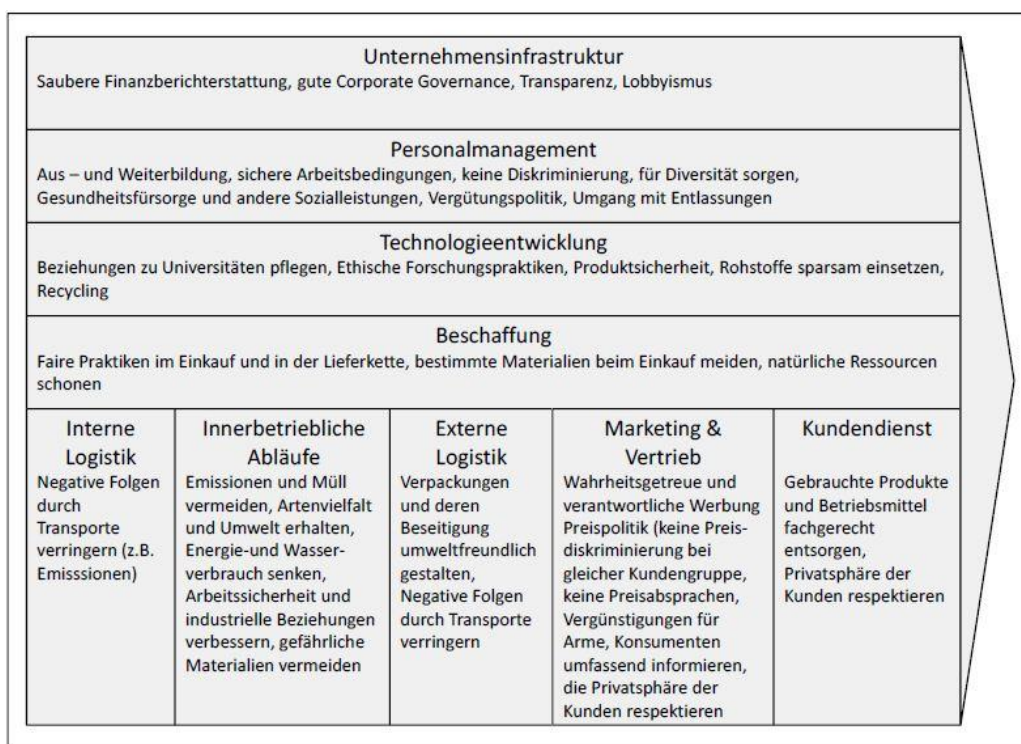


Abbildung 6: CSR-Aktivitäten innerhalb der Wertschöpfungskette

Quelle: Meyer/Waßmann 2011, S. 20 in Anlehnung an Porter/Kramer 2008, S. 500

CSR ist nicht auf einen bestimmten Teil eines Unternehmens fokussiert, sondern in sämtlichen Bereichen anzutreffen. In der Praxis gilt es, die CSR-Aktivitäten u.a. abhängig von dem Tätigkeitsfeld, den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen sowie dem Unternehmensumfeld individuell zu gestalten (Meyer/Waßmann 2011, S.20). Mit der Wert-

schöpfungskettenanalyse kann die Anzahl von vielen möglichen individuellen CSR-Aktivitäten eines Unternehmens auf eine sinnvolle und aus ökonomischer Sicht vertretbare Anzahl eingegrenzt werden. Dem Management wird so die Problematik der „richtigen“ Auswahl erleichtert. Weiterhin stellt die Analyse eine Abstimmung der sozialen und ökologischen Maßnahmen auf die ökonomischen Zielsetzungen eines Unternehmens sicher (Porter/Kramer 2008, S.493). Die Outside-In-Perspektive und somit die Verankerung von CSR im Unternehmensumfeld zielt darauf ab, die positiven Effekte eines gesellschaftlichen Engagements im Wettbewerbsumfeld gewinnbringend in das Unternehmen einzubringen. Ausgangspunkt ist dabei das von Porter entwickelte Diamantmodell, welches das Wettbewerbsumfeld eines Unternehmens in vier voneinander abhängige Bereiche unterteilt.

Abbildung 7 zeigt die vier, von Porter/Kramer aufgezeigten Bereiche des Wettbewerbsumfelds sowie eine Auswahl möglicher CSR-Maßnahmen.

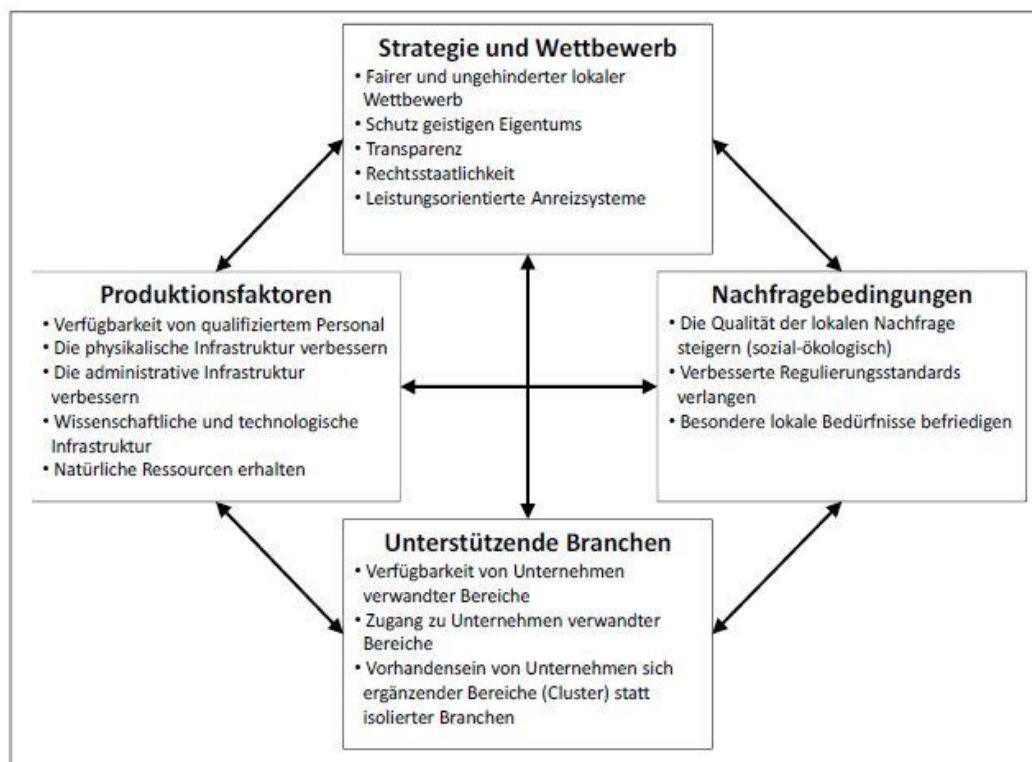


Abbildung 7: CSR-Engagement im Wettbewerbsumfeld
Meyer/Waßmann 2011, S.23 in Anlehnung an Porter/Kramer 2008, S. 501

Die Basis bildet die theoretische Überlegung, dass ein Wettbewerbsvorteil von Unternehmen abhängig von der Gestaltung der jeweiligen Faktoren ist. Der Bereich Strategie und Wettbewerb, mit seinen Regeln und Anreizen für den Wettbewerb am Standort eines Un-

ternehmens, hat einen Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit. Die Wettbewerbsfähigkeit hängt wiederum von den Produktionsfaktoren (Personal, Ressourcen, Kapital etc.) ab. Weiter haben Unternehmen aus den unterstützenden Branchen (Zulieferer, externe Dienstleister etc.) u.a. einen Einfluss auf die Produktion. Die Nachfragebedingungen umfassen die qualitativ-hochwertige Nachfrage der Kunden, die ein Unternehmen zu Innovation und Abgrenzungen gegenüber der Konkurrenz zwingt (Porter 2008, S. 226 ff.).

Das Management muss die vier Bereiche im Wettbewerbsumfeld im Kontext sehen, verstehen und in Zusammenarbeit u.a. mit der Marketing-/Kommunikationsabteilung ein für den Kunden transparentes und glaubwürdiges Engagement schaffen. Damit neben gesellschaftlichen Vorteilen auch ökonomische Vorteile generiert werden können (Meyer/Waßmann 2011, S.24).

3.3. Wirkungsmessung von CSR

Nach Schaltegger (2012, S.170) muss bei der Messung der Wirkung von CSR sowohl der Zusammenhang zwischen CSR und dem Unternehmen (Business Case), als auch die Wirkung auf die Gesellschaft (Social Case) miteinbezogen werden. Eine Messung des Social Case ist in der Praxis kaum verbreitet, dies *„liegt insbesondere an der Problematik der Monetarisierung, Komplexität in der Kausalität und Langfristwirkung von C(S)R-Maßnahmen auf soziale Aspekte“* (Schwerk/Smuda 2012, S.51). Bei der Messung des Business Case von CSR verwenden einige Unternehmen den Berichtsstandard der Global Reporting Initiative (Global Reporting Initiative 2012, o.S.) oder die Environment, Social und Governance-Key Performance Indicators der European Federation of Financial Analysts Societies (EFFAS Commission 2012, o.S.). Weitere innovative Messverfahren, die dem strategischen Aspekt von CSR gerecht werden, sind beispielsweise die Hot-Spot-Analyse (REWE Group 2011, o.S.), die iooi-Methode (Bertelsmannstiftung 2010, o.S.) oder die ökologische Gewinn- und Verlustrechnung (Puma 2011, S.37 f.). Eine weitere Erläuterung dieser Messverfahren wird in dieser Arbeit nicht vorgenommen.

Die Entwicklung von umfassenden und verlässlichen Messverfahren für CSR-Maßnahmen wird eine große Herausforderung für Wissenschaft und Praxis in den kommenden Jahren sein (Schwerk/Smuda 2012, S.57).

3.4. CSR in der Unternehmenskommunikation

Unter der Unternehmenskommunikation werden „alle Kommunikationsprozesse, mit denen ein Beitrag zur Aufgabendefinition und -erfüllung in gewinnorientierten Wirtschaftseinheiten geleistet wird und die insbesondere zur internen und externen Handlungskoordination sowie Interessenklärung zwischen Unternehmen und ihren Bezugsgruppen (Stakeholdern) beitragen“ (Zerfaß 2007, S. 13) verstanden. Weiterhin wird Unternehmens-

kommunikation von Zerfaß als integrierter Ansatz verstanden: Das heißt, verschiedene Teilbereiche der Kommunikation verschmelzen zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der „Integrierten Unternehmenskommunikation“ und werden auf operativer sowie strategischer Ebene „inhaltlich, formal, zeitlich und dramaturgisch abgestimmt“ (Zerfaß 2007, S. 23). In diesem Zusammenhang werden unterschiedliche Teilbereiche der Kommunikation definiert. Hierzu zählen die interne Kommunikation (u.a. Mitarbeiter), die Marktkommunikation (Marketing) und Public Relations (Zerfaß 2007, S.23).

Nach Faber-Wiener beschränkt sich die CSR-Kommunikation in der Praxis größtenteils auf Social Philanthropy-Maßnahmen, das Stakeholder-Management und die Berichterstattung. Unternehmen vernachlässigen jedoch die interne und externe Kommunikation von CSR-Maßnahmen, hierzu gehören beispielsweise Mitarbeiteraktivitäten, die Verbesserung der internen Abläufe oder auch CC-Maßnahmen. Gründe der mangelnden Kommunikation sieht Faber-Wiener in dem fehlendem Know-How der Unternehmen zu diesem Thema, der Komplexität dieser Maßnahmen und der Angst vor negativem Feedback aus der Bevölkerung (Faber-Wiener 2012, S. 482). Nach Taubken/Dietrich ist es weiterhin unerlässlich, auch die Mitarbeiter in die CSR-Kommunikation einzubinden, da diese oftmals als Multiplikatoren wirken und eine hohe Glaubwürdigkeit ausstrahlen (Taubken/Dietrich 2011, S. 425 ff.). Als Grundlage für eine erfolgreiche und integrierte CSR-Kommunikation dient der CSR-Kommunikationskreis nach Faber-Wiener (2012, S.486). Wie Abbildung 8 zeigt, basiert die CSR-Kommunikation demnach auf drei Bereichen.

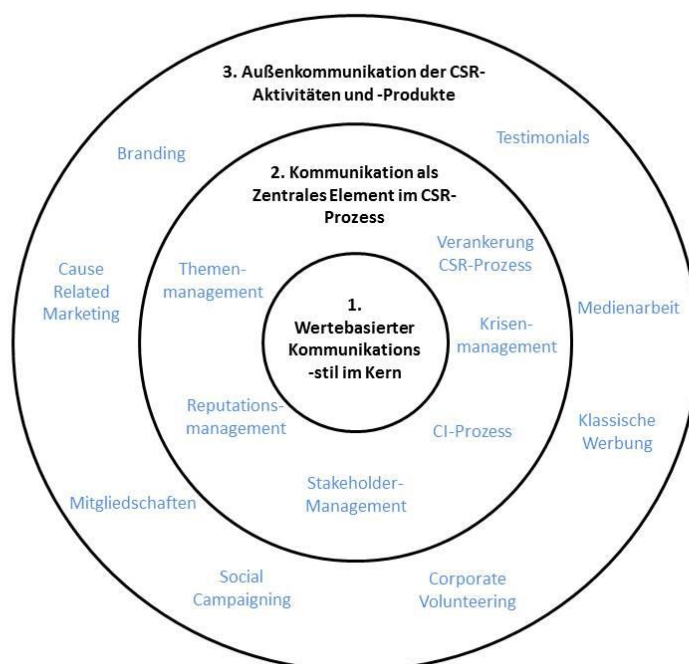


Abbildung 8: CSR-Kommunikationskreis

Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Faber-Wiener 2012, S. 486

Der erste Bereich umfasst die Form der Kommunikation eines Unternehmens, da diese oftmals „ein Spiegelbild zu [dessen] Haltung zu Corporate Social Responsibility“ (Faber-Wiener 2012, S.487) ist. Eine offene und transparente Kommunikation zu Mitarbeitern und weiteren Stakeholdern ist Voraussetzung, um langfristig Vorteile generieren zu können. Faber-Wiener verweist hierbei auf die Lehren der Dialektik, Hermeneutik und der Logik, sowie auf einige Management-Instrumente. Der zweite Bereich sieht die Kommunikation als zentralen Bestandteil des CSR-Managements und umfasst das Stakeholder-Management, das systematische Themenmanagement, die Corporate Identity, das Reputationsmanagement und das damit verbundene Krisenmanagement. Der dritte Bereich beinhaltet die Außenkommunikation der CSR-Aktivitäten. Hier ist es von großer Bedeutung, die komplexen Inhalte verständlich an die entsprechenden Zielgruppen zu kommunizieren. Weiterhin kommt es darauf an, eine zum Unternehmen bzw. dem CSR-Management passende Kommunikation zu wählen, damit diese von der Zielgruppe nicht von vornherein als unglaubwürdig angesehen wird. Damit die Außenkommunikation wirksam gestaltet werden kann, sollten Unternehmen die Stakeholder aktiv einbinden und die prinzipiellen Aspekte einer erfolgreichen Kommunikation beachten. Hierzu gehören: Glaubwürdigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Transparenz, Berechenbarkeit, Seriosität und der Aufbau von Vertrauen (Faber-Wiener 2012, S. 489 ff.). Es zeigt sich, dass die Kommunikation von CSR-Aktivitäten nicht isoliert betrachtet werden kann, auch hier muss eine Verknüpfung mit weiteren Kommunikationsinstrumenten gegeben sein. Ein Unternehmen muss einer individuellen und von den Rahmenbedingungen abhängigen Implementierung unterschiedlicher Instrumente nachgehen, um so die individuellen Ziele optimal zu erreichen (Schrader 2003, S. 125).

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Schwerpunkt auf die CC-Instrumente und somit die an die Gesellschaft gerichtete CSR gelegt (s. Kapitel 2.1.3). Im Folgenden wird eine Auswahl an CC-Instrumenten vorgestellt. Dazu gehören das Cause Related Marketing (CRM), Corporate Philanthropy (CP), Public-Private Partnership (PPP) und das Corporate Volunteering (CV). Des Weiteren ist auch das Socialsponsoring Teil des CC-Konzeptes, auf dieses wird jedoch aufgrund der Nähe zum Kommunikationsinstrument Sponsoring in Abschnitt 4.3 eingegangen.

3.4.1. Cause Related Marketing (CRM)

In der Literatur werden oftmals Begriffe wie Social Marketing, Charity Marketing oder auch Cause Branding als Synonym für Cause-Related-Marketing verwendet (Blumberg/Conrad 2006, S. 33). CRM wird definiert als:

„ ... The process of formulating and implementing marketing activities that are characterized by an offer from the firm to contribute a specified amount to designated cause when customers engage in revenue-providing exchanges that satisfy organizational and individual objectives.” (Varadarajan/Menon 1988, S. 60)

Demnach spendet ein Unternehmen bei jedem Kauf eines Produktes durch einen Konsumenten einen vorher festgelegten Betrag für einen gemeinnützigen Zweck oder an eine Non-Profit-Organisation. Erste CRM-Maßnahmen wurden Anfang der 80er Jahre in den USA entwickelt (Varadarajan/Menon 1988, S. 59), doch auch in Deutschland gewinnt CRM als Marketinginstrument immer mehr an Bedeutung. Als Beispiel dienen hier das „Regenwaldprojekt“ von Krombacher im Jahr 2002 oder auch die Bolzplatz-Initiative von Bitburger, die durch den Kauf der Produkte Vereine unterstützt, deren Fußballplätze zu renovieren. Bei der Durchführung von CRM-Maßnahmen ist es wichtig, dass die Grundsätze und Werte eines Unternehmens mit denen der Non-Profit Organisation weitestgehend übereinstimmen, damit die Kooperation glaubwürdig in der Öffentlichkeit transportiert werden kann (Blumberg/Conrad 2006, S. 33). Um eine positive Wirkung erzielen zu können, macht es Sinn die CRM-Aktivitäten langfristig durchzuführen und diese in die CSR-Strategie einzubetten (Helmig/Lauper 2007, S. 798).

3.4.2. Corporate Philanthropy (CP)

Corporate Philanthropy -zu Deutsch Unternehmensspende- beinhaltet die Bereitstellung von Geld- und Sachmitteln sowie Produkten oder Dienstleistungen für einen wohltätigen Zweck (Dresewski/Kromminga/Lang 2008, S. 382). Die Vergabe von Sachmitteln und Produkten kann beispielsweise das Spenden von nicht mehr benötigten Nahrungsmitteln sein, welche an wohltätige Organisationen wie beispielsweise die „Tafel“ gehen. Die Vergabe von Sachmitteln kann gegenüber der finanziellen Unterstützung auch Vorteile mit sich bringen, da diese oftmals eine größere Wirksamkeit in der Öffentlichkeit vorweisen können (Fifka 2011, S.83).

Eine weitere Spendenform ist die kostenlose zur Verfügung Stellung von Dienstleistungen an den Partner, dies kann beispielsweise die Einrichtung eines Computers sein (Fifka 2011, S. 83). Diese Form von gesellschaftlichem Engagement kann jedoch nicht eindeutig der Corporate Philanthropy zugeordnet werden, da die erbrachten Dienstleistungen auch als Corporate Volunteering angesehen werden können (vgl. Teilkapitel 3.4.3). Eine erste Form von Corporate Philanthropy war bereits 1880 in den USA anzutreffen, als Eisenbahngesellschaften finanzielle Mittel an Organisationen vergaben, die direkt oder indirekt auch die Mitarbeiter unterstützten (Muirhead 1999, S. 12). Im Gegensatz zu den Anfän-

gen der Corporate Philanthropy gibt es auch hier eine Professionalisierung. Bereits 1994 verwies Smith darauf, dass die punktuelle Vergabe von Spenden auf Dauer von langfristigen Partnerschaften abgelöst werden wird und die Zielsetzungen des Unternehmens, auch als die des Spendennehmers definiert werden und mit planbaren Budgets versehen werden. Weiterhin werden Unternehmen ihr Eigeninteresse immer mehr in die Vergabe von Spenden miteinbeziehen (Smith 1994, S. 105 ff.).

3.4.3. Corporate Volunteering (CV)

Der Begriff Corporate Volunteering (CV) kann definiert werden als „... *any formal or organized company support for employees and retirees who wish to volunteer their time and skills in service to community*“ (Wild 1993, o.S.). Nach Fifka umfasst Corporate Volunteering „... *das freiwillige, von Unternehmen koordinierte Engagement der Mitarbeiter zu gemeinnützigen Zwecken, bei dem Arbeitskraft und Wissen dem Empfänger unentgeltlich zur Verfügung gestellt werden und das durch Geld- und Sachmittel unterstützt werden kann*“ (Fifka 2011, S. 110). Demnach basiert Corporate Volunteering auf freiwilliger Basis, der Schwerpunkt liegt nicht auf finanziellen Ressourcen, sondern auf der Tätigkeit der Mitarbeiter. Das Engagement erfolgt koordiniert und in Abstimmung mit dem Unternehmen. Neben den Vorteilen für die unterstützte Organisation können auch erhebliche Vorteile für das Unternehmen entstehen. CV-Programme fördern die Zufriedenheit und den Teamgeist der vorhandenen Mitarbeiter (Schöffmann 2008, S. 260f.) und gestalten das Unternehmen attraktiver für zukünftige Mitarbeiter. Untersuchungen von Cone aus dem Jahr 2004 zeigen, dass Unternehmen für potenzielle Arbeitnehmer wesentlich attraktiver sind, wenn die Möglichkeit besteht, gesellschaftliches Engagement einbringen zu können (Cone 2004, o.S.). Jedoch ist es zu kurz gegriffen, Corporate Volunteering als ein reines Instrument des Personalmanagements zu sehen. Weiterhin hat das CV eine enorme Außenwirkung, die in der Praxis häufig unterschätzt wird. Im Gegensatz zu Corporate Philanthropy oder CRM, welche als oberflächlich und eigennützig von der Gesellschaft wahrgenommen werden können, wird CV durch den persönlichen Einsatz der Mitarbeiter für das Gemeinwohl als ehrliches und ambitioniertes Engagement wahrgenommen (Fifka 2011, S. 113). Dadurch kann das Image und die Wettbewerbssituation eines Unternehmens verbessert werden (vgl. Teilkapitel 3.4). Auch das Corporate Volunteering erfordert, speziell in größeren Unternehmen, eine strategische Planung, Koordination und Erfolgsmessung des Engagements der Mitarbeiter, um einen vorteilhaften Nutzen für das Unternehmen generieren zu können (Schubert/Littmann-Wernli/Tingler 2002, S.56).

3.4.4. Public-Private-Partnership (PPP)

Unter Public-Private-Partnership (Öffentlich-Private-Partnerschaft) ist die *„langfristige, vertraglich geregelte Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und Privatwirtschaft zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben, bei der die erforderlichen Ressourcen (z.B. Know-How, Betriebsmittel, Kapital, Personal) in einen gemeinsamen Organisationszusammenhang eingestellt und vorhandene Projektrisiken entsprechend der Risikomanagementkompetenz der Projektpartner angemessen verteilt werden“* (BMVBS 2003, S.2f.) zu verstehen. Eine große Rolle spielen Public Private Partnerships im Bereich von Infrastrukturprojekten, nach Fifka (2011, S.116) sind hier auch die Ursprünge des PPP zu finden. Unternehmen, die eine Beteiligung an einem Public Private Partnership als Instrument des Corporate Citizenship betrachten, müssen ökonomische Ziele dabei kritisch betrachten, da *„ (...) die entsprechenden Leistungen so [angeboten werden müssen], daß eine genügende Nachfrage dafür herrscht, oder – falls eine Zahlungsvereinbarung mit staatlichen Institutionen besteht – die Leistungen so [ausgestaltet werden müssen], daß ein zumindest kostendeckendes Arbeiten möglich ist“* (Fifka 2011, S.118). Dem Unternehmen bieten sich verschiedene Vorteile durch ein Public Private Partnership. Es besteht u.a. die Möglichkeit neue Aufträge durch die Beteiligung zu erhalten, der Bekanntheitsgrad kann gesteigert werden und die Zufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter kann durch den regionalen Bezug verbessert werden. Nachteile sieht Fifka in dem Aufwand passende Kooperationspartner zu finden und in der umfangreichen Gestaltung der Verträge (Fifka 2011, S.119).

3.5. CSR-Markenmanagement

Nach Baumgarth/Binckebanck kann CSR-Markenmanagement definiert werden als

„... systematischer Prozess zur Schaffung von differenzierenden und Präferenz auslösenden, ökologisch und sozial orientierten Assoziationen in den Köpfen der relevanten Stakeholder.“ (Baumgarth/Binckebanck 2011, S. 6)

Durch die strategische Verknüpfung von CSR und der Marke eines Unternehmens können Wettbewerbsvorteile entstehen, jedoch bedarf es eines professionellen Ansatzes zur Implementierung einer CSR-Marke. Sollte dies nicht gelingen, kann es zu einem hohen Schaden für die Marke, durch den Verdacht des Greenwashing kommen. Unter dem Begriff Greenwashing ist das Verhalten von einem Unternehmen zu verstehen, das vorrangig in der externen Kommunikation mit ökologischen Vorteilen des Produkts wirbt, obwohl bei einer genaueren Analyse die umworbenen Aspekte nicht der Wahrheit entsprechen oder die tatsächlichen Eigenschaften dem Anspruch der Konsumenten nicht genügen (Lindner 2010, o.S.).

Empirische Untersuchungen zeigen, dass eine CSR-Marke dann positiv auf Nachfrager wirkt, wenn die Beweggründe eines Unternehmens aus altruistischen Motiven erfolgen und ein langfristig strategischer Aufbau zu erkennen ist (Ellen et al. 2006, S. 153 f.). Des Weiteren zeigen Studien, dass ein Zusammenhang (Fit) von CSR und der Unternehmenstätigkeit eine verstärkte Wirkung von CSR auf den Konsumenten hervorruft (Berens et al. 2005, S. 35 f.; Ellen et al. 2006, S. 147). Weiterhin wurde von Folkes/Kamins (1999, S. 246) empirisch nachgewiesen, dass negative CSR-Wahrnehmungen auf die Einstellung der Gesellschaft wirken und dieser negative Effekt auch durch gute Produktleistungen umkehrbar ist. Hingegen führt eine positive CSR-Wahrnehmung nur dann zu einer positiven Einstellung, wenn gleichzeitig eine hohe Produktqualität vorliegt. Daraus folgt, dass eine CSR-Marke auf einer hohen Leistungsqualität aufbauen sollte.

Piercy/Lane (2009, S. 335) sehen beim Aufbau einer CSR-Marke eine Notwendigkeit in der Unterstützung durch das Management, auch die Mitarbeiter müssen dabei miteinbezogen werden. Darüber hinaus betonen Polonsky/Jevons (2009, S. 328) die Notwendigkeit, das gesamte Unternehmen, inklusive Wertschöpfungskette und Niederlassungen, zu berücksichtigen. Das von Brady (2003, S. 283 f.) entwickelte Modell „The Virtuous Responsibility Circle“ hält eine interne Entwicklung der CSR-Marke für notwendig, bevor diese nach außen kommuniziert wird. Piercy/Lane (2009, S. 344) sehen die Notwendigkeit einer hohen Glaubwürdigkeit bzw. Reputation für das Entstehen von positiven Effekten. Eine solche Glaubwürdigkeit ist nur durch eine transparente und widerspruchsfreie Kommunikation mit allen relevanten Stakeholdern erreichbar (Polonsky/Jevons, 2009, S. 342).

Zusammenfassend lassen sich folgende Erfolgsfaktoren bei der Implementierung einer CSR-Marke festhalten:

- Altruistische und langfristige/strategische Motivation des Managements für den Einsatz von CSR,
- Hoher Fit zwischen CSR und Unternehmenstätigkeit,
- Basis ist eine hohe Produktqualität,
- Unterstützung und Vorleben durch das Management,
- Unternehmensweite Verankerung, bei den Mitarbeitern und in allen Funktionsbereichen und Wertschöpfungsstufen,
- Interne Entwicklung einer CSR-Marke geht der externen Kommunikation voraus,
- Transparente, offene und integrierte Kommunikation mit dem Ziel einer hohen Glaubwürdigkeit/Reputation.

Basierend auf dem Modell der Markenführung von Hatch/Schulz (2001, S. 128 ff.), haben Baumgarth/Binckebanck (2011, S. 8 ff.) ein CSR-relevantes Markenmodell geschaffen.

Demnach umfasst das CSR-Marken-Modell fünf Bausteine. Abbildung 9 zeigt das Modell nach Baumgarth/Binckebanck. Im Folgenden werden die einzelnen Bestandteile erläutert.

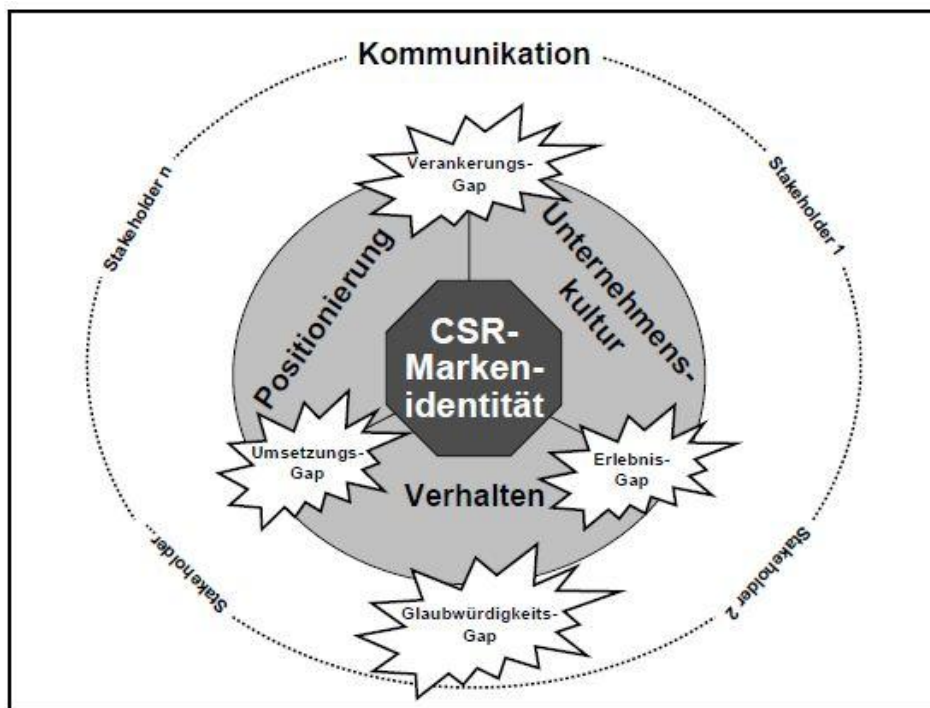


Abbildung 9: CSR-Markenmanagement-Modell
Quelle: Baumgarth/Binckebanck 2011, S.9

1. Positionierung

Dieser Baustein beinhaltet die grundsätzliche Ausrichtung der Marke. Dabei sind die Mission und Vision eines Unternehmens von großer Bedeutung. „Beschreibungs- und Beurteilungsmerkmale sind, ob und in welchem Umfang die Markenpositionierung CSR umfassend beinhaltet, ob diese aus altruistischen Motiven des Top-Managements resultiert, ob diese schriftlich kodifiziert wurde, ob diese vom Top-Management als relevant eingeschätzt und auch aktiv vorgelebt wird sowie ob ein hoher Fit zwischen der Positionierung und der eigentlichen Geschäftstätigkeit (Fit) besteht“ (Baumgarth/Binckebanck 2011, S.8).

2. Unternehmenskultur

Hier sind die Werte, die in einem Unternehmen gelebt werden, gemeint. Dies können explizite und implizite Normen und Symbole sein, wie beispielsweise die Vorgaben zur Einsparung von Energie oder die Nutzung von umweltschonenden Fortbewegungsmitteln. Wichtig dabei ist der Einbezug der Managementebene und aller Mitarbeiter.

3. Verhalten

Unter diesem Baustein sind interne und externe Verhaltensweisen des Unternehmens zu verstehen. Die Verhaltensweisen setzen entlang der gesamten Wertschöpfungskette an.

4. Kommunikation

Hier wird die externe Kommunikation zu sämtlichen Stakeholder-Gruppen berücksichtigt. Aus CSR-Sicht ist hier die Glaubwürdigkeit von großer Bedeutung, die durch „Faktoren wie Transparenz, Beleg durch nachprüfbare Fakten (z. B. CSR-Bericht, Zertifikate, Teilnahme an CSR-orientierten Preisen), Offenheit und Interaktion mit den verschiedenen Stakeholdern beeinflusst wird“ (Baugarth/Binckebanck 2011, S.9)

5. Gap's

Wie Abbildung 9 zeigt, können zwischen den einzelnen Bereichen auch Gap's entstehen. Dies ist der Fall, wenn die einzelnen Bausteine nicht im Einklang zueinander stehen.

4. Theoretische Grundlagen Sponsoring

In den vergangenen 30 Jahren wurde das Potenzial von Sponsoring als Kommunikationsinstrument von Unternehmen mehr und mehr ausgeschöpft und professionalisiert. Unterstützung erhalten Personen und Organisationen aus sportlichen, kulturellen, ökologischen, sozialen und medialen Bereichen. Die Bedeutung von Sponsoring wird auch anhand der Aufwendungen von Unternehmen sichtbar, während 1995 noch ca. 725 Mio. € zur Förderung ausgegeben wurden, waren es im Jahr 2010 bereits 4,8 Mrd. €. Jedoch ist auch die Sponsoring-Branche von der Finanz- und Wirtschaftskrise geprägt und muss speziell in den Bereichen des Sozio-, Umwelt- und Mediensponsoring Einbußen verzeichnen (Bruhn 2010, S. 1). Auch der Rechtfertigungsdruck seitens der Gesellschaft auf das Sportsponsoring hat stark zugenommen. Unternehmen müssen, um sich aus der Masse hervorzuheben, eine Ausweitung und Verknüpfung mit weiteren Instrumenten vornehmen.

4.1. Definition und Abgrenzung Sponsoring

Der Begriff Sponsoring hat eine lange Tradition. Die unterschiedlichen Formen der Förderung durch Unternehmen werden unterschieden in Mäzenatentum, Spendenwesen und Sponsoring. Diese Unterschiede und die jeweiligen Bestandteile werden im Folgenden aufgezeigt.

Mäzenatentum

Den Grundstein der Förderung legte der Römer Gaius Clinus Maecenas (70-8 v. u. Z.) mit der Unterstützung bedeutender Dichter während dieser Zeit. Der aus seinem Namen abgeleitete Begriff Mäzenatentum beinhaltet die kulturelle und gesellschaftliche Förderung unterschiedlicher Bereiche durch Personen oder Organisationen aus altruistischen Beweggründen. Der Mäzen erwartet keine Gegenleistung und handelt somit aus Selbstverpflichtung, sein Umfeld durch künstlerische, sportliche oder sozialpolitische Förderung zu unterstützen (Hermanns/Marwitz 2008, S. 45).

Spendenwesen

Das Spendenwesen wurde bereits in Teilkapitel 3.4.2 erläutert. Es ist eine Weiterentwicklung des Mäzenatentums, auch hier erhält der Förderer keine Gegenleistungen vom Geförderten, bei der Vergabe von Spendenmitteln spielen steuerliche Gründe eine größere Rolle für Unternehmen. Die Förderung durch Spendenwesen kann u.a. Hochschulen, Gesundheitseinrichtungen, Parteien oder auch Museen zugutekommen (Bruhn 2010, S.4).

Sponsoring

Im Gegensatz zum Mäzenatentum und dem Spendenwesen wird beim Sponsoring eine Gegenleistung des Sponsors erwartet. Unternehmen verfolgen mit einem Sponsoring-Engagement eigene Kommunikationsziele, um ihre Dienstleistungen und/oder ihre Produkte öffentlichkeitswirksam darzustellen. Demnach stellt der Gesponserte Gegenleistungen in unterschiedlicher Form zu Verfügung (Bruhn, 2010, S.5).

Manfred Bruhn definiert Sponsoring wie folgt:

„Sponsoring bedeutet die Analyse, Planung, Umsetzung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien unter vertraglicher Regelung der Leistung des Sponsors und Gegenleistungen des Gesponserten verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Marketing- und Unternehmenskommunikation zu erreichen“
(Bruhn, 2010 S. 6 f.).

Bei der Analyse spezifischer Bestandteile von Sponsoring heben sich nach Bruhn sechs Merkmale besonders hervor, die bei allen Sponsoringformen anzutreffen sind (Bruhn 2010, S. 7 f.).

1. Sponsoring liegt das Prinzip der Leistung und Gegenleistung zu Grunde. Der Sponsor fördert den Gesponserten in Form von monetären und nicht-monetären Mitteln und erwartet vom Gesponserten eine bestimmte Gegenleistung. Die Gegenleistung kann u.a. in Form von medienrelevanten Werbeflächen erbracht werden (Meenaghan/Shipley 1999, zit. aus Bruhn 2010, S. 7).
2. Durch die inhaltliche Identifizierung des Sponsors mit den Aufgaben des Gesponserten kommt beim Sponsoring auch der Fördergedanke zum Ausdruck. Neben der medialen Aufmerksamkeit kann ein Sponsor auch Goodwill für sich generieren und auf diesem Weg sein Ansehen positiv beeinflussen, dies ist jedoch von der jeweiligen Auffassung der Förderung eines Unternehmens abhängig (Meenaghan/Shipley 1999, S. 340).
3. Sponsoring ist ein fester Bestandteil der Kommunikation von Unternehmen. Die Kommunikation wird durch mediale Präsenz, den Gesponserten oder den Sponsor selbst initiiert.
4. Es sind Maßnahmen auf der Basis einer Situationsanalyse und Zielformulierung zu planen, zu organisieren, durchzuführen und zu kontrollieren, um die gewünschten

Ziele zu erreichen, dies gilt sowohl für den Sponsor, als auch für den Gesponserten (Bruhn, 2010, S. 8).

5. Mit Aktivitäten im Sponsoring wird automatisch ein Imagetransfer geschaffen. In den meisten Fällen profitiert der Sponsor von dem positiven Image des Gesponserten und kann dieses auf sein Unternehmen, seine Marke ausweiten.
6. Sponsoring ist Bestandteil der integrierten Unternehmenskommunikation, somit erfolgt keine Isolation von Sponsoring, sondern es wird in Verknüpfung mit anderen Marketing- und Kommunikationsinstrumenten gesetzt (Bruhn, 2010 S. 7 f.).

Weiterhin nimmt Bruhn (2010, S. 9 f.) eine Typologisierung im Sponsoring vor. Er unterscheidet drei Typen des Sponsorings: Das uneigennützige-, das förderungsorientierte- und das klassische Sponsoring. Im Rahmen des uneigennützigen Sponsorings von Unternehmen stehen altruistische Motive im Vordergrund. Beim förderungsorientierten Sponsoring überwiegt der Fördergedanke gegenüber weiteren kommunikativen Wirkungen des Sponsorings. Die kommunikativen Wirkungen treten beim klassischen Sponsoring in den Vordergrund.

4.2. Das magische Dreieck nach Bruhn

Die Unternehmen versuchen tendenziell steigend die Freizeitinteressen der Bevölkerung für ihre Marketing- und Kommunikationsinstrumente zu nutzen (Bruhn 2010, S.16). Manfred Bruhn stellt in einem „Magischen Dreieck“ (Abbildung 10) die Interessenlagen und Beziehungsgeflechte der Hauptbeteiligten beim Sponsoring gegenüber und zeigt die Entstehung eines Sponsorships auf (Bruhn 1987, S. 47).

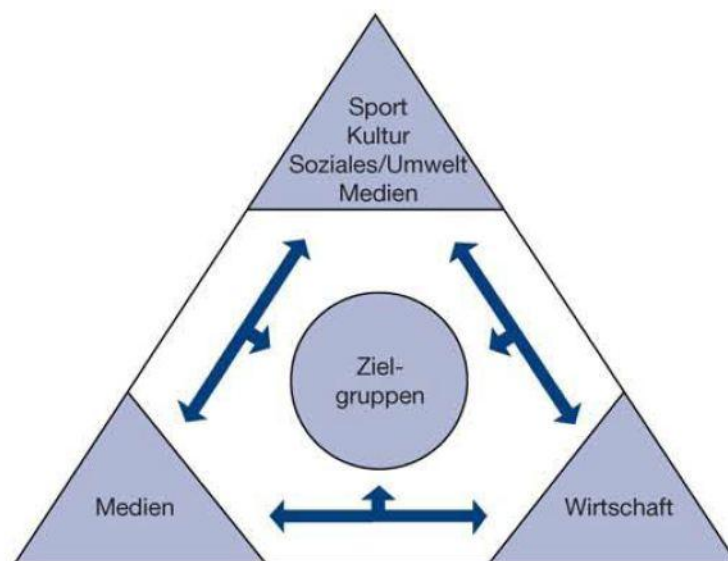


Abbildung 10: Das "Magische Dreieck" des Sponsorings
Quelle: Bruhn 2010, S. 16

Demnach generieren Sponsoringnehmer durch Sponsoring zusätzliche finanzielle Mittel, um ihre Aufgaben erfüllen zu können. Die Aufgabenbereiche enthalten u.a. Events, Veranstaltungen und Sendungen, welche aufgrund des Zuschauerkreises mediales Interesse wecken. Die Medien wiederum übertragen die Ereignisse, um ein breites Publikum anzusprechen, mit dem Ziel eigene Zielgruppen zu erreichen, die Einschaltquoten zu erhöhen und sich gegenüber der Konkurrenz hervor zu heben. Als dritter Bestandteil gilt die Wirtschaft, die im Rahmen ihrer Marketing- und Kommunikationspolitik stets auf der Suche nach neuen Möglichkeiten der Zielgruppenansprache ist. *„Durch den Einsatz von Sponsoring als integrativen Bestandteil der Kommunikation eröffnet sich für Unternehmen die Chance, aufgrund des vom Zuschauer als positiv wahrgenommenen Umfeldes, das Image der Marke oder des Unternehmens positiv aufzuladen“* (Bruhn 2010, S.17).

4.3. Sponsoringarten

Ein Sponsorship durch Unternehmen kann in unterschiedlichen Bereichen ansetzen, neben dem Sport können Personen und Organisationen aus den Bereichen Bildung, Umwelt, Kunst und Kultur, Soziales oder auch den Medien durch Sponsoring unterstützt werden.

Sozio- und Umweltsponsoring

Das Sponsoring-Engagement von Unternehmen im Bereich der Umwelt und des Sozialen nimmt seit einigen Jahren an Bedeutung zu. Gründe hierfür sind die steigende Akzeptanz sozialer und ökologischer Aspekte in der Gesellschaft. Weiterhin erfordern die knappen öffentlichen Mittel eine zusätzliche Finanzquelle für Vereine, Verbände etc. und die Positionierung von Unternehmen als „grünes“ und „sozial engagiertes“ Unternehmen treffen auf eine wesentlich größere Anerkennung in der Gesellschaft .

Eine Abgrenzung zwischen dem Umwelt- und Sozialsponsoring und dem Corporate Citizenship-relevanten Sponsoring (s. Teilkapitel 3.4) kann nicht vollzogen werden, da das Sozial- und Umweltsponsoring als Teil des CC-Konzeptes gesehen wird. Bei der Abgrenzung zum klassischen Sponsoring hingegen sieht Fabisch einen Unterschied dahin gehend, dass *„ ... es bei Corporate-Citizenship-Sponsoring [...] nicht um die finanzielle Förderung des Profisports, hoch bezahlter Künstler oder um die Unterstützung von Veranstaltungen, die ausschließlich der Pflege von speziellen elitären Kundengruppen dienen, zum Beispiel im Rahmen von Polo- oder Golfturnieren“* (Fabisch 2008, S. 209) geht. Um das Sozio- und Umweltsponsoring glaubwürdig gestalten zu können, erfordert es eine langfristige Orientierung und eine Verankerung im Unternehmen (Mosbach/Widmaier 1998, S.26).

Kultursponsoring

Kultursponsoring wird definiert als „eine Form des kulturellen Engagements von Unternehmen, bei dem durch die Unterstützung von Künstlern, kulturellen Gruppen, Institutionen oder Projekten u.a. Wirkungen im Hinblick auf die Marketing- und Unternehmenskommunikation angestrebt werden.“ Die unterstützten Personen oder Organisationen können u.a. aus den Bereichen der bildenden Kunst, Musik, Literatur oder Film kommen (Bruhn, 2010 S. 196 f.).

Bildungssponsoring

Im Rahmen des Bildungssponsorings unterstützen Unternehmen Institutionen aus der Wissenschaft und Forschung, indem sie finanzielle Mittel zur Verfügung stellen (Rennhak/Nufer 2008, S. 1168f.) So heißt zum Beispiel ein Hörsaal an der Fachhochschule Würzburg „Aldi Süd Hörsaal“. Aldi Süd übernahm im Rahmen der Renovierungsmaßnahmen die Kosten und erhofft sich durch das Sponsoring ein besseres Image unter den Studierenden.

Programmsponsoring

Im Rahmen des Programmsponsorings agiert ein Unternehmen als Präsentator einer Fernsehsendung. Ein Trailer wird vor Beginn oder nach Ende der Sendung eingespielt, der eine Verbindung von Unternehmen und Programm aufzeigt (Nufer/Bühler 2011, S. 148). Beispielsweise tritt das Unternehmen Volkswagen AG u.a. als Präsentator der Sport1 Sendung „Doppelpass“ auf.

4.4. Ziele des Sponsorings

Ausgangspunkt der Sponsoringziele sind die übergeordneten Marketing- und Kommunikationsziele eines Unternehmens. Dabei wird eine Einteilung in ökonomische und psychologische Ziele vorgenommen. Zu den ökonomischen Zielen gehören beispielsweise die Steigerung von Gewinnen und des Umsatzes sowie die Senkung der Kosten. Ein Vorteil der monetären Zielgrößen ist die eindeutige Messbarkeit. Oftmals lassen sich ökonomische Ziele nur über die Vorgabe psychologischer Ziele erreichen (Bruhn 2010, S. 52). Die psychologischen Ziele sind auf die Veränderung von Einstellungen, Meinungen und Kenntnissen der Zielgruppe ausgerichtet (Bruhn 2007, S. 183 ff.). Im Folgenden ist eine Auswahl an psychologischen Zielen aufgelistet.

- Die **Erhöhung des Bekanntheitsgrades**, dies ist von der medialen Aufmerksamkeit und Reichweite abhängig.
- Die **positive Veränderung des Images**, oftmals durch die Übertragung der vom Sponsoringpartner hervorgerufenen positiven Assoziationen auf den Sponsor.

- Die **Kontaktpflege** und **Aufbau von Vertrauen** gegenüber wichtigen Stakeholdergruppen, wie beispielsweise Kunden, Medien oder Lieferanten. Dies geschieht häufig durch Einladungen zu Hospitality-Veranstaltungen in einem entsprechenden Rahmen. Dadurch werden neue Kunden gewonnen und vorhandene Kunden an das Unternehmen gebunden.
- Die **Motivationsförderung der Mitarbeiter**, indem eine Identifikation mit dem Unternehmen geschaffen wird und die Unternehmenskultur gefördert wird.
- Die **Leistungsdemonstration** anhand der Qualität von Produkten und Unternehmen

Bruhn sieht die zentralen Bestandteile der psychologischen Sponsoringziele in der „*Steigerung des Bekanntheitsgrades sowie [der] Veränderung von Meinungen und Einstellungen der Zielgruppen hinsichtlich des Images eines Unternehmens oder bestimmter Marken*“ (Bruhn 2010, S. 50).

Eine Erfolgskontrolle von Sponsorships kann durch verschiedene Möglichkeiten erfolgen. In der Studie Sponsoring Trends 2010 gaben 55,4% der befragten Unternehmen an, dass sie eine Erfolgsmessung durch die Auswertung von Mediadaten durchführen. Weiterhin verwenden 21,8% Experteneinschätzungen, 20,1% führen empirische Untersuchungen durch und 29,2% kontrollieren den Einsatz von Sponsoring überhaupt nicht (BBDO Live 2010, S.20). Ein Instrument ist das von der Europäischen Sponsoring-Börse (ESB) entwickelte „Sponsor-Meter“. Mit diesem Instrument werden alle Leistungen einer Sponsoring-Partnerschaft gemessen, u.a. Werbeleistungen in den Medien und vor Ort, Hospitality-Leistungen und sämtliche Arten der Verkaufsförderung (ESB 2012, o.S.).

4.5. Sponsoring in der Unternehmenskommunikation

Sponsoring ist Bestandteil des Marketing-Bereichs der Unternehmenskommunikation. Der Marketing-Mix bildet dabei vier eng miteinander verknüpfte Instrumente: Die Kommunikationspolitik, die Distributions-, Preis- und die Absatzpolitik. „*Sponsoring hat sich in den vergangenen Jahren als fester Bestandteil des Kommunikationsmixes etabliert und nimmt mittlerweile einen festen Platz in der Unternehmenskommunikation ein*“ (Bagusat/Marwitz/Vogl 2008, S.4). Bagusat begründet dies mit „*dem hohen kommunikativen Potenzial [...], welches das Sponsoring durch das Aufgreifen gesellschaftlich relevanter Themen [...] bietet*“ (Bagusat/Marwitz/Vogl 2008, S. 4). Nach Bruhn muss bei der Einbettung von Sponsoring in den Kommunikationsmix eine Verknüpfung zu weiteren Instrumenten der Marketing- und Unternehmenskommunikation vorhanden sein. Nur so ist es möglich „*...eine synergetische Verstärkung der Gesamtwirkung der Kommunikation zu erreichen*“ (Bruhn 2010, S. 34). Eine Verknüpfung ist beispielsweise mit den Kommunika-

tionsinstrumenten Event Marketing, interne Kommunikation oder Mediawerbung möglich. Dies zeigt auch die Studie Sponsoring Trends 2010, wonach 56% der befragten Unternehmen eine Verknüpfung zwischen Sponsoring und der klassischen Werbung, 87,3% zwischen Sponsoring und der Öffentlichkeitsarbeit, sowie 64,6% eine Verknüpfung zu der Mitarbeiterkommunikation herstellen (BBDO Live 2010, S.17). Bruhn weist weiterhin auf die bedeutende Integration von Sponsoring in weitere Maßnahmen des Kommunikations-Mix hin und sieht hier zusätzliches Handlungspotenzial der Unternehmen, um Möglichkeiten der Zielgruppenansprache umfassend nutzen zu können (Bruhn 2010, S. 41).

5. Sportsponsoring

Das Sportsponsoring ist die am meisten genutzte Sponsoringart von Unternehmen. Dies zeigt auch die Studie „Sponsoring Trends 2010“, demnach verwenden 81,1% der befragten Unternehmen Sportsponsoring als Kommunikationstool. Des Weiteren entfallen durchschnittlich 44,5% des Sponsoringbudgets von Unternehmen auf den Bereich Sport (BBDO Live 2010, S. 13 f.).

Nach Bruhn wird Sportsponsoring wie folgt definiert:

"Sportsponsoring ist eine Form des sportlichen Engagement von Unternehmen, bei dem durch die Unterstützung von Einzelsportlern, Sportmannschaften, Vereinen, (sportübergreifend) Verbänden oder Sportveranstaltungen Wirkungen im Hinblick auf die (in- und externe) Unternehmenskommunikation erzielt wird" (Bruhn 2003 b, S.42).

5.1. **Besonderheiten und Einsatzmöglichkeiten von Sportsponsoring**

Die hohe mediale Aufmerksamkeit des Sports, vor allem in den Bereichen Fußball, Formel 1, Handball, Boxen und Tennis bietet dem Sportsponsoring ein hohes kommunikatives Potenzial und stellt eine Besonderheit gegenüber weiteren Sponsoringarten dar (Bagusat/Marwitz/Vogl 2008, S.4). Das sich der Sport als beliebte Plattform für Markenkommunikation etabliert hat, hängt jedoch nicht ausschließlich mit der hohen Medienpräsenz zusammen, sondern auch mit seinen speziellen Kommunikationsmöglichkeiten. Riedmüller sieht den kompetitiven Charakter des Sports und die dadurch entstehenden Emotionen der Zuschauer als entscheidenden Vorteil, zur Verbreitung von Markenbotschaften. Mit Sport werden positive Imagewerte wie „dynamisch“, „spannend“, „modern“ oder „jung“ assoziiert (Riedmüller 2003, S. 18). Auf der anderen Seite werden die unternehmerischen Aufwendungen im Sportsponsoring immer häufiger von der Öffentlichkeit in Frage gestellt. Dies hat auch der Sponsoring-Deal zwischen General Motors (GM) und Manchester United gezeigt. Der Mutterkonzern des Automobilherstellers Opel wird in den kommenden sieben Jahren ca. 451 Millionen Euro zahlen, auf der anderen Seite werden bei Opel Mitarbeiter entlassen und es werden Werksschließungen vorgenommen (Voß 2012, o.S.).

Sponsorships im Sport können weitläufig eingesetzt werden. Nach Bruhn (2010, S. 139 ff.) wird zwischen drei Möglichkeiten unterschieden. Die Förderung von Einzelsportlern, hier wird eine finanzielle oder materielle Förderung des Sportlers von Seiten des Sponsors getätigt. Als Gegenleistung übernimmt der gesponserte Sportler kommunikative Aufgaben, oftmals als Markenbotschafter in Werbespots, Anzeigen oder bei Events. Bei

Unternehmen zeigt sich die Erkenntnis, dass das Sponsoring von Einzelsportlern oder auch Sportmannschaften sehr riskant sein kann, da durch Skandale, Doping oder sportlichen Misserfolg das Image des Gesponserten einbrechen kann. In solch einem Fall kann auch das Image des Sponsors in Mitleidenschaft gezogen werden (Nufer/Bühler 2011, S. 161). So hat der Doping-Skandal von Lance Armstrong dazu geführt, dass seine Sponsoren Nike, Trek und 24-Hours Fitness die Verträge mit dem früheren Spitzensportler gekündigt haben (Die Zeit 2012, o.S.).

Eine weitere Möglichkeit ist die Förderung von Sportmannschaften, hier sind die gleichen werblichen Formen wie bei Einzelsportlern zu beobachten. Beispielsweise wird die Fußball Nationalmannschaft von der Mercedes Benz AG gesponsert, als Gegenleistung werden u.a. die Spieler in Videospots, Werbekampagnen und auf Plattformen im Internet eingebunden. Auch hier können Risiken für den Sponsor auftreten, beispielsweise hat der Hauptsponsor des 1. FC Köln, die Rewe GmbH, aufgrund der negativen Außendarstellung des Clubs einen Imageschaden erlitten und einen Rücktritt als Sponsor in Erwägung gezogen (t-online.de 2010, o.S.).

Die dritte Einsatzmöglichkeit eines Sponsorships ist das Sponsoring von Sportveranstaltungen. Hier bieten sich zahlreiche Varianten einer werblichen Nutzung. Ein Sponsor erwirbt häufig ein Paket verschiedener Maßnahmen, die im Rahmen der Veranstaltung eingesetzt werden. Hierzu zählen beispielsweise die Bandenwerbung am Veranstaltungsort, Produktpräsentationen, die Werbung an Gebäuden und sonstigen Gegenständen wie Fahnen oder Eintrittskarten sowie das Titelsponsoring („Die Veranstaltung wird präsentiert von: ...“). Ein großes Problem für Sponsoren von sportlichen Großevents sind Ambush Marketing-Maßnahmen² von anderen Unternehmen. Dies hat beispielsweise das Unternehmen Nike, das kein offizieller Sponsor der Olympischen Spiele 2012 war, gezeigt. Mit unterschiedlichen Marketingmaßnahmen und dem Video "Find your Greatness" wurde trotzdem eine Nähe zu den Olympischen Spielen geschaffen (Horizont 2012, o.S.). Weitere Risiken eines solchen Sponsoring-Engagements können am Beispiel der olympischen Spiele 2008 in Peking verdeutlicht werden (s. Kapitel 7.5.3).

² „Ambush Marketing ist die Vorgehensweise von Unternehmen, dem direkten und indirekten Publikum durch eigene Marketing-, insbesondere Kommunikationsmaßnahmen eine autorisierte Verbindung zu einem Event zu signalisieren, obwohl die betreffenden Unternehmen keine legalisierten oder lediglich unterprivilegierte Vermarktungsrechte an dieser von Dritten gesponserten Veranstaltung besitzen“ (Nufer/Bühler 2011, S. 206).

5.2. Zielgruppen von Sportsponsoring

Damit das Sportsponsoring zu einem bereichsübergreifenden Kommunikationsinstrument werden kann, ist die Zielgruppenplanung von großer Bedeutung. Es wird zwischen der Zielgruppe des Sponsors und der Zielgruppe des Gesponserten unterschieden. In Abbildung 11 ist eine Möglichkeit der Zielgruppenplanung dargestellt. Ausgehend von den Basiszielgruppen eines Unternehmens werden die Zielgruppen, die mit einem Sponsorship erreicht werden können, verglichen. Eine hohe Übereinstimmung der Zielgruppen des Sponsors und des Gesponserten sollte nach Möglichkeit gegeben sein.

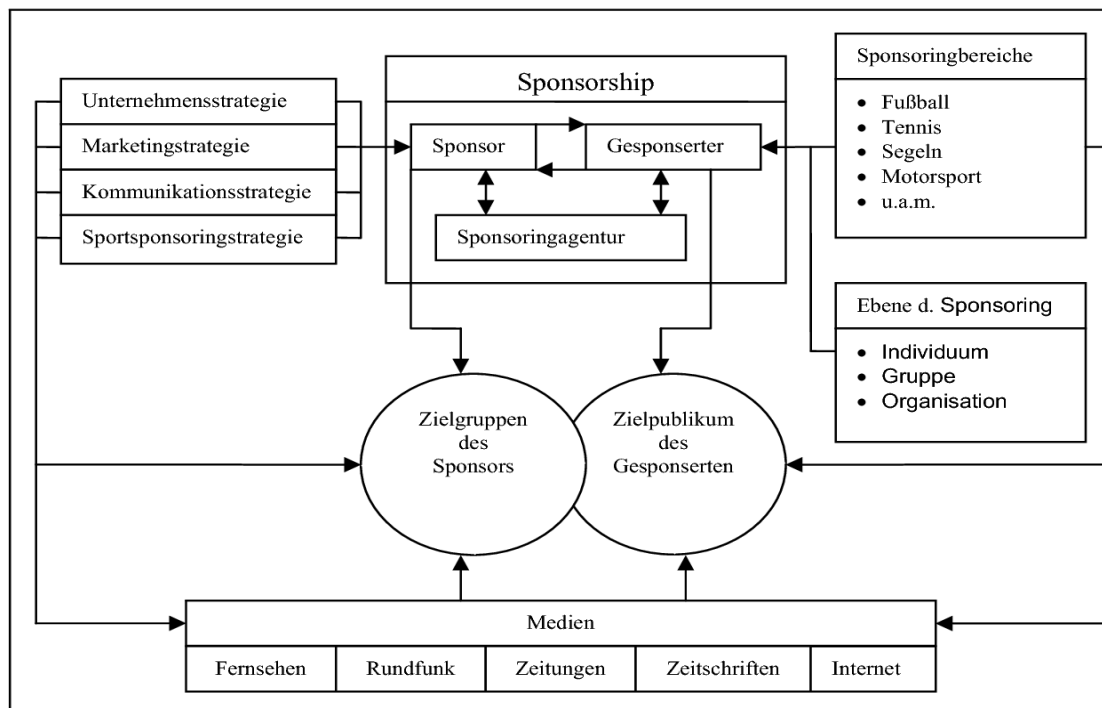


Abbildung 11: Zielgruppenplanung im Sportsponsoring

Quelle: Bruhn, 2003 b, S.71

Die Zielgruppen aus der Sicht des Sponsors können beispielsweise Konsumenten, Handelspartner, Kapitalgeber oder Lieferanten sein. Nach Bruhn sind speziell beim Sportsponsoring drei Aspekte von hoher Bedeutung:

- Für welche Sportarten interessieren sich die relevanten Zielgruppen?
- Wird die Sportart von den Zielgruppen aktiv betrieben?
- Welche Sportarten besucht die Zielgruppe als Zuschauer und welche wird in den Medien verfolgt?

Eine Datenerhebung der relevanten Informationen kann entweder anhand einer eigenen Kundenanalyse oder über Konsumententypologien erfolgen. Die Zielgruppen der Ge-

sponserten lassen sich ebenfalls anhand drei verschiedener Verhaltensweisen unterscheiden.

- Aktive Teilnehmer am Sport
- Besucher des Sports
- Mediennutzer

Die Zielgruppe der aktiven Sportler setzt sich größtenteils aus Freizeitsportlern zusammen. Um diese Gruppe genauer zu definieren, können für einen Teil u.a. Mitgliederzahlen von Vereinen oder Verbänden herangezogen werden. Weiterhin gehören Personen, die ihren Sport nicht in Vereinen ausführen, zu dieser Zielgruppe; vor allem in den Sportarten Schwimmen, Radfahren und Laufen. Die Anzahl der Besucher einer Sportveranstaltung und somit einer weiteren Zielgruppe wird nur eine geringe Bedeutung zugesprochen, da über die Medien eine weitaus größere Anzahl erreicht werden kann. Die bedeutendste Zielgruppe sind die Mediennutzer, da hier das Sponsoring-Engagement von Unternehmen am intensivsten zur Geltung kommen kann. Um diese Zielgruppe zu analysieren, können beispielweise Informationen zu Reichweiten und Marktanteilen von Sportsendungen, Hörfunkprogrammen oder Printmedien herangezogen werden (Bruhn 2010, S. 118 ff.).

6. Zusammenfassung CSR und Sponsoring

Nachfolgend werden die grundlegenden Aspekte der Corporate Social Responsibility (Kapitel 2 und 3) und des Sponsorings/Sportsponsorings (Kapitel 4 und 5) nochmal zusammengefasst dargestellt.

CSR ist ein strategisch ausgerichtetes Instrument, mit dem Ziel, das gesellschaftliche Engagement eines Unternehmens so auszurichten, dass das Unternehmen und die Gesellschaft langfristig davon profitieren. Ein wichtiger Aspekt des CSR-Konzeptes sind die Stakeholdergruppen, diese müssen intern sowie extern bei der Implementierung einer CSR-Strategie einbezogen werden. Des Weiteren ist eine bereichsübergreifende Implementierung im Unternehmen notwendig, damit ein transparentes und glaubwürdiges CSR-Engagement entstehen kann und die Öffentlichkeit dieses auch würdigt. Die CSR-Kommunikation basiert auf bestimmten Erfolgsfaktoren (s. Kapitel 3.4). Die verschiedenen CC-Instrumente (CRM, CG, CV etc.) müssen in Abstimmung mit der gesamten Strategie geschaltet werden und erfordern einen sichtbaren Bezug zwischen dem Unternehmen, den CSR-Maßnahmen und den geförderten Personen bzw. Organisationen.

Das Sportsponsoring ist ein Kommunikationsinstrument, das je nach Marketingstrategie auf die Positionierung und Verbreitung der eigenen Marke ausgerichtet ist. Dabei wird oftmals eine Verbindung zu weiteren Kommunikationsinstrumenten geschaffen, um eine größere Zielgruppe zu erreichen. Die vorrangigen Ziele sind auf die Steigerung der Bekanntheit und des Images, sowie auf die Mitarbeitermotivation und Kundenpflege bzw. -gewinnung ausgelegt. Die Besonderheiten des Sportsponsorings zeigen sich in der hohen medialen Aufmerksamkeit und in der Schaffung eines emotionalen Zusatznutzens für Unternehmen.

7. Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring

Die zuvor behandelten Kapitel haben einen Einblick in die theoretischen und praktischen Erkenntnisse von CSR und Sportsponsoring gegeben. In diesem Kapitel werden mögliche Verknüpfungspunkte von CSR und Sportsponsoring aufgezeigt und es wird die Ausgangsfrage: *„Kann die Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring zur Optimierung der Unternehmenskommunikation beitragen?“* behandelt.

7.1. Problemstellung

Wie in den vorherigen Kapiteln aufgezeigt wurde, sind die Konzepte des Sportsponsorings und der Corporate Social Responsibility von unterschiedlichen Inhalten und Dimensionen geprägt. Analysiert man die beiden Konzepte, sind auf den ersten Blick nur wenige Gemeinsamkeiten zu erkennen. CSR ist ein strategisch ausgelegtes Konzept und betrifft das gesamte Unternehmen. Dabei gilt es die unterschiedlichen sozialen, ökologischen und ökonomischen Dimensionen zu berücksichtigen. Eine Schwierigkeit liegt in der internen und externen Kommunikation der CSR-Maßnahmen.

Sportsponsoring, als Bestandteil des Marketing-/Kommunikationsmixes eines Unternehmens, basiert hingegen auf einer taktischen Dimension innerhalb der Marketingstrategie und ist in den meisten Fällen Aufgabe der Marketingabteilung. In erster Linie wird dabei mit Marken- und Kommunikationswerten zum Unternehmenserfolg beigetragen. Das Sportsponsoring erfährt einen immer größeren Legitimationsdruck in der Öffentlichkeit, hier müssen Möglichkeiten einer Rechtfertigung gefunden werden (s. Kapitel 5).

Die wirtschaftlichen Potenziale (Business Case) von CSR sind mittlerweile deutlich erkennbar geworden (vgl. Kapitel 3.1). Auch Vereine, Verbände und weitere Organisationen des Sports haben das Potenzial von CSR erkannt und nehmen eine Initiierung von CSR-Maßnahmen vor (Heine 2009, S.1). In der Studie Sponsoring Trends 2010 zeigt sich, dass nur 26,5% der befragten Unternehmen Sportsponsoring in CSR-Maßnahmen integrieren. Eine weitaus größere strategische Verknüpfung zeigt sich in den Sponsoring-Bereichen Soziales, Ökologie und Bildung, hier ist eine doppelt so hohe Verknüpfung mit CSR-Maßnahmen der Unternehmen anzutreffen (BBDO Live 2010, S. 38).

Im Rahmen dieser Arbeit stellen sich die Fragen: Warum sollte ein Unternehmen eine Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring vornehmen? Wird ein kommunikativer Zusatznutzen für ein Unternehmen geschaffen? Welche Voraussetzungen müssen dafür geschaffen werden? Und in welchen Bereichen kommt eine Verknüpfung in Frage?

7.2. Analyse der Verknüpfungspunkte von CSR und Sportsponsoring

Aufgrund der Unterschiede von CSR und Sportsponsoring werden im Folgenden mögliche Ansatzpunkte von Verbindungsmöglichkeiten dargestellt. Ausgehend von den jeweiligen Motiven, zeigt sich, dass die Beweggründe von CSR und Sportsponsoring teilweise Überschneidungen aufzeigen (Breitbarth 2012, o.S.). Dies ist speziell bei den vorökonomischen bzw. psychologischen Zielen zu erkennen (Kapitel 3.1 und 4.4). Abbildung 12 gibt einen Überblick der konvergierenden und sich ergänzenden Motive.

CSR	Sportsponsoring
<ul style="list-style-type: none"> •Reputationsaufbau •Erhöhung des Images •Kundenbindung •Mitarbeiterbindung/-förderung/-gewinnung •Risikoabbau 	<ul style="list-style-type: none"> •Erhöhung des Bekanntheitsgrades •Erhöhung des Images •Kontaktpflege zu Stakeholder-Gruppen •Mitarbeitermotivation •Leistungsdemonstration (Qualität der Produkte)

Abbildung 12: Konvergierende Motive von CSR und Sportsponsoring
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kapitel 3 und 4)

Wie zuvor in dieser Arbeit dargestellt wurde, sind die Steigerung des Images und der Reputation eines Unternehmens grundlegende Motive bei der Initiierung sowohl von Sportsponsoring-Maßnahmen als auch bei CSR-Maßnahmen. Zur Erreichung der Ziele können die verschiedenen Eigenschaften von CSR und Sportsponsoring vorteilhaft von einem Unternehmen eingesetzt werden. Die in Abschnitt 5.1 dargestellte hohe mediale Aufmerksamkeit des Sports auf CSR-Maßnahmen zu übertragen, um diese besser zu den internen und externen Anspruchsgruppen eines Unternehmens transportieren zu können, ist eine denkbare Möglichkeit. Die verbesserte Kommunikation der CSR-Maßnahmen kann auf diesem Weg zu einer erhöhten Glaubwürdigkeit beitragen, was sich wiederum positiv auf die Reputation eines Unternehmens auswirkt. Die Erhöhung der Reputation eines Unternehmens erfordert Transparenz und Glaubwürdigkeit in der Kommunikation, damit diese dem Unternehmen auch zugeschrieben wird. Auch eine Übertragung der positiven Eigenschaften der Emotionalisierung des Sportsponsorings auf CSR-Maßnahmen ist möglich, diese können so zu einer positiveren Außendarstellung der CSR-Maßnahmen verhelfen (Sport+Markt AG 2008, S. 13).

Dem Sportsponsoring kann weiterhin durch eine Verknüpfung mit CSR-Maßnahmen zu einer höheren Transparenz und Glaubwürdigkeit verholfen werden. Die erhöhten Aufwendungen im Sportsponsoring können so gegenüber den Anspruchsgruppen gerechtfertigt werden (Scheuerle 2008, S.69). Dies hätte auch eine positive Veränderung der Reputation eines Unternehmens zur Folge und könnte einen Good-Will-Puffer für negative Erscheinungen eines Sportsponsorships schaffen. Eine weitere Überschneidung der Motive ist bei der Mitarbeitermotivation, -bindung und -gewinnung zu erkennen, hier ist der Einsatz von CV-Maßnahmen im Sport denkbar.

Unter Aspekten der Markenkommunikation und Markenbildung können die zuvor genannten Verknüpfungsmöglichkeiten ebenfalls vorteilhaft sein. Wie in den Kapiteln 3.5 und 4.4 dargestellt wurde, tragen CSR-Maßnahmen und das Sportsponsoring zur Bildung und Festigung einer Marke bei. Voraussetzung hierfür sind jedoch langfristige, ernsthafte und im Unternehmenskern verankerte Strategien, damit die Verknüpfung glaubwürdig zu den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens transportiert werden können.

7.3. Strategische Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring

Es stellt sich die grundlegende Frage, wie Unternehmen ihre CSR-/CC-Aktivitäten und ihr Engagement im Sportsponsoring sehen und wie bzw. ob eine Einordnung der beiden Instrumente in der Unternehmensstrategie erfolgt.

Die Lösung gesellschaftlicher Probleme ist Bestandteil des CSR-Konzeptes, auch das Sportsponsoring kann zu einer Lösung dieser Probleme beitragen und bietet eine Basis für gesellschaftliches Engagement. Durch das Ehrenamt im Sport, die Integration durch Sport oder auch die gesundheitlichen Aspekte des Sports können gesellschaftlich-relevante Themen im Sport aufgegriffen werden (Klages 2008, S. 189 f.). Eine Verknüpfung von CSR-/CC-Maßnahmen und Sportsponsoring kann dabei sowohl aus Sicht von CSR/CC als auch aus Sicht des Sportsponsorings hervor gehen und somit einen kommunikativen (Sportsponsoring) oder einen gesellschaftlichen Fokus (CSR) beinhalten. Hier müssen Unternehmen die Motive und Ziele der Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring vorab definieren und eine entsprechende Strategie erarbeiten.

Scheuerle (2008, S.53) sieht in der strategischen Verknüpfung von CSR/CC und Sportsponsoring drei Möglichkeiten, wie das Sportsponsoring von Unternehmen betrachtet werden kann:

- Sportsponsoring wird nicht in das CSR-/CC-Konzept integriert, sondern wird als Bestandteil der Marketing-/Unternehmenskommunikation gesehen

- Aufteilung der Integration von Sportsponsoring in das CSR-/CC-Konzept, wie auch in die Marketing-/Unternehmenskommunikation
- Ganzheitliche Integration von Sportsponsoring in das CSR-/CC-Konzept

Neben der Eingliederung von Sportsponsoring in das CC-Konzept betrifft eine weitere grundlegende Frage das gesellschaftliche Engagement in der Unternehmens-/Marketingkommunikation. Die integrierte Unternehmens-/Marketingkommunikation umfasst mehrere Aspekte, die zu einem bestimmten Markenauftritt beitragen (s. Kapitel 3.5). Ein Unternehmen kann dabei im Rahmen der Kommunikation auch als „sozial engagiert“ und „verantwortungsbewusst“ in der Öffentlichkeit auftreten. Hier bieten sich im Bereich des Sports verschiedene Möglichkeiten, beispielsweise neben dem Sponsoring von medial-interessanten Sportarten auch weniger in der Öffentlichkeit stehende Sportarten zu unterstützen und so das gesellschaftliche Engagement zu kommunizieren (Scheuerle 2008, S.54). Der Bildung und Festigung einer Marke gehen grundlegende und strategische Überlegungen voraus, die zu einem bestimmten Markenauftritt beitragen. Die in Kapitel 3.5 beschriebenen Erfolgsfaktoren der Markenbildung bilden die Grundlage einer erfolgreichen Markenkommunikation. Auch sollten grundsätzliche Überlegungen hinsichtlich der internen und externen Kommunikation angestellt werden, damit die jeweiligen Zielgruppen einen Zusammenhang (Fit) zwischen den CSR-Maßnahmen und dem Sportsponsoring erkennen und Vorteile für das Unternehmen geschaffen werden können.

Des Weiteren sollten sich Unternehmen bei der Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring mit den ethischen Grundlagen des Sportsponsorings auseinander setzen. Hierzu zählen u.a. Doping, Menschenrechte und Umwelthemen. Es empfiehlt sich, die ethischen Grundlagen des Sportsponsorings bereits vor dem Auftreten konkreter Probleme zu thematisieren und bestimmte Richtlinien festzulegen, wie Unternehmen mit den oben aufgezählten Aspekten umgehen (Scheuerle 2008, S.55).

Wie zuvor aufgezeigt wurde, gehen der Verknüpfung von CSR-/CC-Maßnahmen und Sportsponsoring grundlegende Überlegungen voraus, die neben Aspekten der Marketing-/Unternehmenskommunikation auch den Unternehmenskern und somit die Strategie eines Unternehmens betreffen. Es bedarf einer umfassenden Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring, die nicht nur auf kommunikative Zwecke ausgerichtet ist.

7.4. Exkurs: CSR-Konzept des DFB

Kommerzielle Sportorganisationen lassen dem Thema CSR vermehrt eine größere Aufmerksamkeit zukommen. Eine professionelle Initiierung und Gestaltung von CSR Maßnahmen zeigt sich bei verschiedenen Vereinen, Verbänden und ausgegliederten Kapitalgesellschaften sowohl in der deutschen Bundesliga, als auch in ausländischen Ligen (Heine 2009, S. 1f.). In dieser Arbeit soll als Beispiel der Initiierung von CSR-Maßnahmen im Profisport das gesellschaftliche Engagement des Deutschen Fußball Bundes (DFB) aufgezeigt werden.

Der DFB sieht seinen Zweck und seine Aufgaben u.a. darin *„gesellschaftspolitische Aspekte mit den Möglichkeiten des Fußballs angemessen zu unterstützen (...), karitative und humanitäre Maßnahmen zu fördern (...) [und] die Errichtung, Unterhaltung und Wiederherstellung von Einrichtungen, die den vorgenannten Aufgaben dienen, zu unterstützen“* (DFB 2012, S. 6). Die gesellschaftliche Verantwortung des DFB ist in der Satzung verankert und betrifft vier verschiedene Dimensionen (s. Anhang 2).

Die erste Dimension ist der Spielbetrieb, welcher die Grundvoraussetzung für die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung ist. Hierzu gehören beispielsweise die Gestaltung beispielbarer Fußballplätze, die Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Trainern und die Talent- und Nachwuchsförderung.

Die zweite Dimension befasst sich mit der Wertvermittlung im und durch den Fußball. Die Beteiligten im Fußball, *„unabhängig ob Spieler, Trainer, Schiedsrichter oder Zuschauer, haben sich auf grundlegende Regeln wie Fairness, Respekt und Disziplin verständigt, die ein Fußballspiel erst ermöglichen. Diese Werte, die nicht nur für die Durchführung von Fußballspielen wichtig sind, stellen die Grundlage für ein friedliches Miteinander in der Gesellschaft dar“* (DFB 2011, S. 14). Hierzu gehören Aktionen wie beispielsweise „Fair ist mehr“ und der Ehrenamtspreis „Club 100“, die der DFB einmal pro Jahr durchführt.

Eine weitere Dimension befasst sich mit der Gesellschaftspolitik, in der der DFB zu der Lösung gesellschaftlicher Probleme beiträgt. Mit verschiedenen Projekten, der Sepp Herberger Stiftung, der Bundesliga Stiftung und der DFB Kultur Stiftung werden gesellschaftlich benachteiligte Personen unterstützt.

Die vierte Dimension umfasst die Beteiligung an karitativen und humanitären Maßnahmen. So unterstützte der DFB nach dem Erdbeben in Haiti im Jahr 2010 die vielen Opfer durch finanzielle Mittel, auch die Nationalmannschaft spendete 1 Million Euro zu Gunsten der Kampagne „Kinderträume 2011“ (DFB 2011, S. 1ff.).

Durch die Initiierung eines CSR-Konzeptes hat der DFB die Möglichkeit seinen Sponsoren, neben dem klassischen Sponsoring, weitere Maßnahmen anzubieten, die eine Verknüpfung von Sport und gesellschaftlichem Engagement beinhalten. So ist der DFB im Rahmen des DFB Umweltcups eine Partnerschaft mit der DEKRA eingegangen. Die DEKRA bietet dabei den teilnehmenden Vereinen eine Energieeffizienzberatung für deren Vereinsstätten an. Neben den finanziellen Vorteilen für Vereine tragen diese durch die Einsparung von Energie und Wasser zu einer besseren Umwelt bei und werden mit zusätzlichen Punkten belohnt (DFB b 2012, o.S.). Es zeigt sich, dass der organisierte Sport das Potenzial von CSR erkannt hat. Auf diesem Weg bieten sich zusätzliche Möglichkeiten für Unternehmen, eine Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring herzustellen und neue oder vorhandene Sponsorships mit CSR-affinen Motiven zu erweitern.

7.5. Felder der Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring

Ausgehend von den sich deckenden Motiven und Eigenschaften, die in Abschnitt 7.2 aufgezeigt wurden, werden im Folgenden verschiedene Möglichkeiten der Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring aufgezeigt. Dabei wird auf Verknüpfungsmöglichkeiten in unterschiedlichen Bereichen des Sports sowie auf unternehmensinterne Verknüpfungsmöglichkeiten eingegangen. Weiterhin dienen praktische Beispiele dem besseren Verständnis. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine Unterteilung in den Spitzensport, den Breitensport und sportliche Großevents vorgenommen.

7.5.1. Spitzensport

Eine Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring im Spitzensport ist auf den ersten Blick kaum erkennbar, da gesellschaftliches Engagement und „Millionäre“ des Sports nur schwer zu verknüpfen bzw. in der Öffentlichkeit schwer zu kommunizieren sind (Fabisch 2008, S.209). Durch ein Sponsorship im Spitzensport erhoffen sich viele Unternehmen einen kommunikativen Zusatznutzen, durch die mediale Aufmerksamkeit des Spitzensports und eine Verbesserung des Images (Bruhn 2010, S. 50). Allerdings sind auch Möglichkeiten erkennbar, bei denen sowohl Vorteile für CSR als auch Sportsponsoring im Spitzensport geschaffen werden können.

Die mediale Aufmerksamkeit des Sports im Allgemeinen, von Profisportlern und Profisportmannschaften kann genutzt werden, um CSR-Maßnahmen zu begleiten und so eine höhere Aufmerksamkeit in der Gesellschaft und bei weiteren Stakeholdern zu erzielen. Beispielsweise bindet der HSV (Hamburger Sport Verein) im Zuge seines CSR-Konzeptes „Der Hamburger Weg“ Fußballspieler in einzelne CSR-Projekte ein (Hamburger Weg 2012, o.S.). Durch die mediale Aufmerksamkeit, die den Profisportlern gewidmet wird,

wird diese auf das CSR-Projekt und die Sponsoren übertragen. Der mangelnden öffentlichen Wahrnehmung von CSR-Aktivitäten kann so entgegen gewirkt werden.

Neben der Förderung kommunikativer Zwecke ist bei der Verknüpfung von Spitzensport und CSR auch ein Reputationsaufbau auf Unternehmensseite denkbar. Dies ist nur durch eine glaubwürdige und transparente Kommunikation zu erreichen (vgl. Kapitel 3.4). Weiterhin kann bei einem glaubhaften CSR-/CC-Engagement im Spitzensport ein Good-Will-Puffer geschaffen werden. So könnten die in Kapitel 5.1 beschriebenen Auswirkungen eines negativen Auftretens von Sportlern, durch beispielsweise einen Dopingskandal, eingedämmt werden und eventuelle Imageschäden für das Unternehmen abgemildert werden. Des Weiteren können Investitionen im Spitzensport als Standortbekenntnis gesehen werden, welches das Image in der jeweiligen Region positiv beeinflussen kann. Beispielsweise sieht der Automobilhersteller Mercedes Benz sein Engagement, inklusive Naming-Right, beim VfB Stuttgart als verantwortungsbewusstes „Standortbekenntnis“ (lifepr 2008, o.S.).

Eine Rechtfertigung können die in der Öffentlichkeit oftmals kritisch gesehenen Investitionen von Unternehmen in Sponsorships im Spitzensport durch die Verknüpfung von CSR und eben diesen Sponsoring-Maßnahmen erfahren. Hier sollten die CSR-Maßnahmen jedoch bereits im Breitensport ansetzen, damit für die Öffentlichkeit ein Zusammenhang erkennbar ist und nicht die Vermutung des „Green Washings“ aufkommt. Damit in der Öffentlichkeit eine Glaubwürdigkeit der Verknüpfung entsteht, müssen die Verknüpfungen langfristig angelegt und in der Unternehmensstrategie verankert sein, um die gewünschten Ziele erreichen zu erreichen. (Sport+Markt 2008, S.5).

7.5.2. Breitensport

Im Breitensport ist eine Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring eher denkbar, da im Breitensport, wie in Abschnitt 7.4 bereits erwähnt, gesellschaftliche Aspekte wie z.B. das Ehrenamt, die Integration durch Sport oder auch gesundheitliche Aspekte eine große Bedeutung finden. Dies trifft bei regionalen Vereinen und Verbänden zu, kann aber auch das Sponsoring von Einzelsportlern oder Sportmannschaften betreffen. Der kommunikative Nutzen einer Verknüpfung ist dabei nicht so groß wie beim Spitzensport, jedoch kann das Sponsoring von mehreren Vereinen, Sportlern oder kommunalen Events ähnliche Kommunikationswerte wie ein Sponsoring einer überregionalen Veranstaltung erzielen (Scheuerle 2008, S.59). Auch die Standortqualität kann durch die Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring auf Ebene des Breitensports positiv beeinflusst werden. So kann beispielsweise der Kontakt zu Behörden, NGO's oder weiteren staatlichen Anspruchsgruppen aufrechterhalten und gepflegt werden. Eine weitere Mög-

lichkeit bietet die Einbindung von Produkten und Dienstleistungen, um so die Qualität des Unternehmens präsentieren zu können. Beispielsweise unterstützt der Energiekonzern E.ON AG im Rahmen seines Family Football-Engagements regionale Vereine, Familien und sonstige Aktivitäten rund um das Thema Fußball, durch die Bereitstellung von Trikotsätzen oder die Organisation des E.ON Bayern Cups und des E.ON Junior Cups. Die E.ON AG weist darauf hin, dass „der Erfolg [des] Unternehmens eng mit dem Wohl der gesamten Region verknüpft ist und [das sich das Unternehmen] der Verantwortung, die (...) daraus erwächst, bewusst“ (E.ON AG 2012, o.S.) ist. Auch die Einbindung von eigenen Produkten, in Form von energiebezogenen Verbesserungsmaßnahmen und Lösungsansätzen für Vereine, ist dabei ein Thema.

Wird davon ausgegangen, dass im Breitensport häufig auch Mitarbeiter eines Unternehmens aktiv Sporttreibende sind, können die Förderung der Mitarbeitermotivation und -bindung als Motive eines Unternehmens gesehen werden. Neben dem Sportsponsoring können auch Corporate Volunteering-Maßnahmen im Sport zur Förderung der Mitarbeitermotivation und -bindung beitragen. Das Unternehmen unterstreicht durch den Einsatz der Mitarbeiter auch die Ernsthaftigkeit und die Glaubwürdigkeit seines Engagements (Gomer 2008). In Abschnitt 7.6.1 folgt ein Fallbeispiel der Verknüpfung von Sportsponsoring und CV-Maßnahmen im Sport.

7.5.3. Sportliche Großevents

Sportliche Großevents, wie beispielsweise die FIFA Weltmeisterschaft oder die Olympischen Spiele, erhalten weltweit eine große Aufmerksamkeit. Dies ist für die Sponsoren nicht nur in dem jeweiligen Austragungsland von Vorteil, durch die mediale Übertragung der Großevents erfahren diese auch in weiteren Ländern eine hohe Aufmerksamkeit. Jedoch bringen sportliche Großevents, speziell in Entwicklungs- und Schwellenländern, auch eine hohe gesellschaftliche Verantwortung mit sich (Pfeiffer 2008, S. 2). Dies haben beispielsweise die Olympischen Spiele in China 2008 gezeigt, wo die Sponsoren von der Öffentlichkeit aufgefordert wurden, eine klare Stellung zu der chinesischen Politik und den Menschenrechtsverletzungen in Tibet einzunehmen. Dies hat eine hohe Aufmerksamkeit auch in Deutschland auf sich gezogen (Blume 2008, o.S.). Die olympischen Sponsoren können so schnell in eine moralische Zwickmühle zwischen politischen Interessen und ihrem Auftritt als Sponsor gelangen.

Durch die Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring bei sportlichen Großevents können Unternehmen ihr Sponsoring-Engagement gegenüber der Gesellschaft und weiteren Anspruchsgruppen rechtfertigen und wie bereits auf der Ebene des Spitzensports aufgezeigt wurde, das Risiko einer negativen Berichterstattung eindämmen.

Darüber hinaus trägt der Sport, durch die hohe mediale Reichweite, zu einer verbesserten kommunikativen Wirkung der CSR-Maßnahmen bei (Sport+Markt 2008, S.13). Auch Veranstalter von sportlichen Großevents haben den Einsatz und das Potenzial von CSR-Maßnahmen erkannt. So hatte die FIFA eine eigene Plattform für das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen zur WM 2010 in Südafrika aufgebaut. Dabei konnten Unternehmen im Rahmen des Projekts „20 Zentren für 2010“ den Aufbau von Fußball-Projekten, u.a. in Südafrika unterstützen. Durch eine Erweiterung des Projektes auf Bildungs- und Sozialeinrichtungen sollte eine nachhaltigere Entwicklung in dem jeweiligen Land erreicht werden (FIFA 2010, o.S.). Des Weiteren kann durch die Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring eine Differenzierung zu konkurrierenden Sponsoring- oder Ambush Marketing-Maßnahmen geschaffen werden. Dieses setzt jedoch ein individuell entwickeltes CSR-Konzept voraus, das auf die Gegebenheiten vor Ort und die Voraussetzungen der Unternehmen angepasst werden muss (Taubken 2008, S. 34).

7.5.4. Unternehmensintern

Auch innerhalb eines Unternehmens sind Vorteile einer Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring durch die Implementierung von Corporate Volunteering-Maßnahmen denkbar. Das CV wurde bereits in Abschnitt 3.4.3 vorgestellt, demnach beinhaltet das CV freiwillige Maßnahmen eines Unternehmens hinsichtlich des ehrenamtlichen Einsatzes der Mitarbeiter. Durch ein CV-Engagement wird die Zufriedenheit und der Teamgeist der Mitarbeiter gesteigert und Unternehmen erlangen eine größere Attraktivität für zukünftige Mitarbeiter (Schöffmann 2008, S. 260f.). Auch im Sport ist ein Einsatz der Mitarbeiter in Form des CV möglich, so können Vorteile für u.a. Vereine und Verbände sowie für das Unternehmen entstehen. Mitarbeiter können beispielsweise durch ehrenamtliche Tätigkeiten in Sportvereinen-/Verbänden, weiteren sozialen Einrichtungen des Sports oder durch eigens initiierte Projekte gesellschaftliche Verantwortung übernehmen. Neben dem Breitensport, können CV-Maßnahmen auch auf weiteren Ebenen des Sports (Spitzensport, sportliche Großevents etc.) initiiert werden. Beispiele des Corporate Volunteering aus der Praxis folgen in Abschnitt 7.6.1 dieser Arbeit.

Durch die Unterstützung einer sportlichen Organisation in Form von CV und einer gleichzeitigen Förderung durch ein Sponsorship können Unternehmen weitere Vorteile für sich generieren und die Sponsoring-Aktivitäten, durch den Einsatz der eigenen Mitarbeiter, glaubwürdiger in der Öffentlichkeit kommunizieren.

7.6. Verknüpfung von Corporate Citizenship-Instrumenten und Sportsponsoring

In Abschnitt 7.5 wurden Verknüpfungsmöglichkeiten auf unterschiedlichen Feldern des Sports sowie unternehmensintern aufgezeigt. In diesem Abschnitt wird auf den Einsatz von CC-Instrumenten im Rahmen des Sports eingegangen. Dabei wird im Folgenden der Einsatz unterschiedlicher CC-Instrumente im Sport anhand von praktischen Beispielen dargestellt. Auf eine theoretische Erläuterung der CC-Maßnahmen wird nicht weiter eingegangen, da dies bereits in Abschnitt 3.4.3 geschehen ist.

7.6.1. Corporate Volunteering (CV)

Das Unternehmen Credite Suisse ist im Rahmen seines CV-Engagements eine Partnerschaft mit dem Dachverband des Schweizerischen Behindertensports „Plusport“ eingegangen. Plusport organisiert und koordiniert die sportlichen Aktivitäten von ca. 12.000 Sportlern und Sportlerinnen mit körperlichen und geistigen Behinderungen. Neben dem finanziellen Engagement als Hauptsponsor des „Plusport-Tags“, einem Sportlerfest mit über 15.000 Teilnehmern, tragen auch zu einem reibungslosen Ablauf dieses Events eine Vielzahl von freiwilligen Mitarbeitern der Credit Suisse bei (Credit Suisse 2012, o.S.).

Weitere Corporate Volunteering-Maßnahmen im Sport bietet der Special Olympics Deutschland e.V. für Unternehmen an. Die weltweit größte Sportbewegung für Menschen mit geistiger und mehrfacher Behinderung organisierte zuletzt 2010 die National Summer Games in Bremen, bei der mehr als 4.500 Teilnehmer aktiv waren. *„In Bremen haben mehr als 2.300 Freiwillige aus verschiedensten Bereichen an der erfolgreichen Durchführung der National Games 2010 mitgewirkt; davon waren ca. 400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Wirtschaftsunternehmen, die durch den Kontakt zu den Athletinnen und Athleten, aber auch zu Kollegen und anderen Helfergruppen, ihre Sozialkompetenz und Teamfähigkeit erweitert haben“* (Special Olympics Deutschland 2012, o.S.). Auch das Unternehmen ABB engagiert sich bei den Special Olympics. Neben der Partnerschaft als Premiumsponsor stellt das Unternehmen Mitarbeiter für CV-Maßnahmen frei. Der Arbeitsdirektor von ABB Hendrik Weiler sieht das Engagement als *„Teil [der] Unternehmensphilosophie, nach außen und nach innen. (...) Durch [das] soziale(s) Engagement werden wir nun von Menschen wahrgenommen, die uns bisher nicht kannten“* (ABB AG 2012, o.S.).

Auch die Continental AG hat in Kooperation mit der Welthungerhilfe das Projekt „Conti-RunningWeek“ initiiert. Mitarbeiter weltweit laufen für einen guten Zweck und unterstützen so unterschiedliche Projekte der Welthungerhilfe (Continental AG 2012, o.S.).

7.6.2. Cause-Related Marketing (CRM)

Der Fußball Club Sporting KC aus der amerikanischen Profiliga hat durch eine Kooperation mit der Lance Armstrong Stiftung die Namensrechte seines Stadions an die „Livestrong“-Stiftung übergeben. Im Rahmen dieser Kooperation trägt das Stadion den Namen „Livestrong Sporting Park“. Weiterhin spendet der Club einen Teil der Einnahmen im Stadion, u.a. aus Ticketverkäufen, an die Stiftung (Livestrong Sporting Park 2012, o.S.). Ein weiteres Beispiel von CRM im Sport ist die von der Bitburger Baugruppe gestartete Initiative „Bolzplätze für Deutschland“. Im Mai 2005 startete Bitburger zusammen mit dem DFB und Oliver Bierhoff die CRM-Kampagne, bei der für jeden verkauften Aktions-Bierkasten eine bestimmte Fläche Bolzplatz in Deutschland renoviert wurde. „Die große Resonanz von über 10.000 Einsendungen bestätigt uns in unserem Anliegen, den Fußballnachwuchs zu fördern. Der Erfolg unserer Nationalelf während der Fußball-Weltmeisterschaft 2006 hat gezeigt, wie wichtig auch talentierte Jungfußballer für das Spiel einer Mannschaft sind“ (Bitburger 2006, o.S.). Das CRM-Programm von Bitburger gehört zu den Kampagnen, die einen gemeinnützigen Zweck in Zusammenarbeit mit einer Non-Profit Organisation (DFB) unterstützen. Durch den zusätzlichen Einsatz des Prominenten Oliver Bierhoff, könnten zusätzliche Sympathiewerte erzielt worden sein.

7.6.3. Public-Private-Partnership (PPP)

Das Sport- und Veranstaltungszentrum Schwerin unterliegt einem Public Private Partnership. Die Landeshauptstadt Schwerin ist Eigentümer des 90.000 m² großen Geländes, auf dem eine Sport- und Kongresshalle, eine Freilichtbühne, mehrere Sporthallen, ein Stadion, verschiedene Rasen-, Außen- und Parkplätze, Verwaltungs- und Funktionsgebäude sowie ein Sportinternat Platz finden. Als privater Partner ist die Projektgesellschaft Lambrechtsgrund Betriebsgesellschaft mbH eingestiegen und übernimmt sämtliche Aufgaben der Sanierung, des laufenden Betriebs und der Finanzierung. Weiterhin ist die C&M Concert & Management GmbH Betreiber und Vermarkter der Sport- und Kongresshalle sowie der Freilichtbühne in Schwerin (BMVBS 2012, o.S.). Ein weiteres Beispiel ist die Lipperlandhalle im Kreis Lippe. Durch eine Modernisierung im Jahr 2004/2005, an der neben dem Kreis Lippe auch eine private Bietergemeinschaft beteiligt war, konnten die Kosten durch ein Public-Private Partnership getragen werden. Als Betreiber gelten die Werner Langenscheidt GmbH & Co. KG und die BV Baumanagement GmbH. Auch der Handballverein TBV Lemgo wurde in den Betrieb mit eingebunden. Neben dem Spitzensport bietet die Sportstätte Platz für Schulsport, Kulturveranstaltungen und Kongresse (Kreis Lippe 2005, o.S.).

7.7. Responsible Sponsoring (RS)

Ein Ansatz der Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring bei sportlichen Großevents wird in der Studie „WM 2010 – Auf dem Weg zum Responsible Sponsoring“ dargestellt. Die Agentur Scholz&Friends Reputation hat zur Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika das gesellschaftliche Umfeld in Südafrika und bisherige Sponsoring-Engagements von Unternehmen analysiert und darauf aufbauend einen Ansatz für zukünftige Sponsoring-Maßnahmen geschaffen: Das Responsible Sponsoring „ (...) *setzt auf die Einbeziehung des gesellschaftlichen Umfeldes in die Sponsoringstrategie*“ (Taubken 2008, S.27) eines Unternehmens. Dabei werden CC-Aktivitäten in Schwellenländern wie Südafrika initiiert und mit Sponsorships verknüpft. Bei richtiger Anwendung kann dabei ein Aufbau der Reputation eines Unternehmens in der Gesellschaft von Südafrika, bei den Stakeholdern vor Ort und bei den Stakeholdern im Heimatland geschaffen werden.

	① Minimum	② Standard	③ Customized
Ansatz	Standortprojekt im Zusammenhang mit Betriebsstätte	Fußball-bezogene CSR-Projekte von Partnern	Eigenes Projekt in Südafrika entwickeln und umsetzen
Beispiele	- Public Viewing für Mitarbeiter - Aids-Aufklärung	„20 Zentren für 2010“	maßgeschneidert (aus eigener CSR-Strategie abzuleiten)
Bewertung	klarer Kosten-Nutzen-Bezug.	mittleres Investment, keine Alleinstellung.	optimale Wirkung, hoher Aufwand.

Abbildung 13: Responsible Sponsoring
Quelle: Taubken 2008, S. 33

Wie Abbildung 13 zeigt, können die Aktivitäten dabei von kleineren Standort-bezogenen Projekten (Minimum), über Fußball-bezogene CSR-Projekte (Standard) bis hin zu selbst entwickelten Projekten (Customized) gehen. Der Ansatz des „Responsible Sponsoring“ geht weit über kommunikative Aspekte hinaus und erfordert eine Verbindung von Strategie und Engagement, sowohl auf Seiten der CSR, als auch auf Seiten des Sportsponsorings (Taubken 2008, S30 ff.).

7.8. Erfolgswirkungsmessung der Verknüpfungsmaßnahmen

Die Erfolgsmessung von Sponsorships kann mittlerweile anhand von unterschiedlichen Möglichkeiten erfolgen. Wie in Abschnitt 4.4 aufgezeigt, werden dafür Medienauswertungen, Experteneinschätzungen oder empirische Untersuchungen herangezogen. Ein umfangreiches und nicht nur auf die Auswertung der Mediendaten reduziertes Instrument ist das Sponsor-Meter der Europäischen Sponsoring-Börse. Die umfassende Wirkungsmessung von CSR-Maßnahmen hingegen befindet sich noch am Anfang. In der Wissenschaft und Praxis bestehen erste Instrumente, die den Business- oder Social Case von CSR bewerten, jedoch existiert bisher kein Instrument, das die umfassenden Wirkungen auf das Unternehmen und die Gesellschaft analysieren kann (vgl. Kapitel 3.3).

Eine Messung der Erfolgswirkungen bei der Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring kann somit eher oberflächlich erfolgen, in Form von Mediaauswertungen oder empirischen Untersuchungen hinsichtlich der Veränderung des Images eines Unternehmens. Um Erfolge jedoch umfassend messen zu können, bedarf es einer langfristigen, auf das Unternehmen und die Gesellschaft bezogenen Auswertung der Wirkungen. Die in Abschnitt 3.3 aufgelisteten Instrumente der Wirkungsmessung von CSR können dabei eine Grundlage sein, um ein qualifiziertes Messsystem zu etablieren, „ (...) *das den Erfolg und die Wirtschaftlichkeit in den avisierten Sport-CSR-Aktionsfeldern (...) darstellen [kann]*“ (Breibarth 2012, o.S.).

8. Zusammenfassung – Möglichkeiten der Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring

Die Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring bietet zahlreiche Vorteile für ein Unternehmen. Neben Aspekten der Unternehmenskommunikation können auch Kernbereiche eines Unternehmens von einer Verknüpfung profitieren. Die vermuteten Vorteile der Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring für Unternehmen sind im Folgenden nochmals zusammenfassend aufgelistet:

- Die mangelnde Kommunikation von CSR kann durch die mediale Aufmerksamkeit des Sports verbessert werden. Sportler oder Sportmannschaften können weiterhin als zusätzliche Plattform für CSR-Maßnahmen genutzt werden.
- Das Sportsponsoring verhilft CSR in Hinsicht auf die Emotionalisierung zu einer positiveren Wahrnehmung in der Öffentlichkeit.
- Ein erhöhter Aufbau der Reputation, welcher zur Stärkung der Marke eines Unternehmens beiträgt.
- Eine Differenzierung gegenüber Wettbewerbern, kann durch den Einsatz von CSR/CC im Bereich des Sports/Sportsponsorings erreicht werden.
- Die Förderung vorhandener Mitarbeiter und die Akquise zukünftiger Mitarbeiter können durch Corporate Volunteering-Maßnahmen im Sport unterstützt werden.
- Eine Rechtfertigung der hohen Ausgaben für Sportsponsorships gegenüber der Gesellschaft und den Stakeholder-Gruppen, kann durch den Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring erreicht werden.
- Die Schaffung eines Good-Will Puffers gegenüber der Gesellschaft, kann die Auswirkungen negativer Erscheinungen eines Sponsorships im Sport (Doping, Manipulation etc.) reduzieren.

Die Umsetzung erfordert die Beachtung komplexer Aspekte, damit das Unternehmen mit den Maßnahmen Glaubwürdigkeit erfährt und eine positive Wirkung gegenüber der Gesellschaft und den Stakeholder-Gruppen erzielt. Neben dem inhaltlichen Fit zwischen der CSR-Maßnahme und dem Sponsorship, dürfen Unternehmen die Verknüpfung nicht nur auf kommunikative Aspekte beziehen, sondern müssen grundlegende strategische Überlegungen anstellen und alle Bereiche des Unternehmens in die Konzipierung mit einbeziehen. So können die Maßnahmen glaubwürdig und transparent in der Gesellschaft und zu weiteren Anspruchsgruppen des Unternehmens kommuniziert werden. Die Einbettung von CC-Maßnahmen in den Bereich des Sports kann für Unternehmen eine Reihe von

Vorteilen mit sich bringen. Die praktischen Beispiele in Abschnitt 7.6 haben unterschiedliche Ansätze aufgezeigt. Die Verknüpfung von CC-Maßnahmen und dem Sport bzw. dem Sportsponsoring kann für Unternehmen einen zusätzlichen kommunikativen Nutzen erzeugen. Allerdings bedarf es auch bei der Einbettung von CC-Instrumenten einer strategischen Planung, damit für das Unternehmen langfristige Vorteile entstehen.

Die in dieser Arbeit aufgezeigten, möglichen Vorteile der Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring müssen in einem nächsten Schritt anhand einer empirischen Untersuchung belegt werden, dies ist nicht Bestandteil dieser Arbeit.

9. Fazit und Ausblick

Die in dieser Arbeit betrachteten Verknüpfungsmöglichkeiten von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring sind in der Theorie und auch in der Praxis – wie es die aufgezeigten Beispiele gezeigt haben – durchaus denkbar und vorteilhaft. Für Unternehmen können zusätzliche Vorteile in der Unternehmenskommunikation entstehen. Bei einer isolierten Betrachtung der Verknüpfungsmöglichkeiten auf Ebene der Unternehmenskommunikation könnte die Glaubwürdigkeit gegenüber der Gesellschaft verloren gehen. Daher sind umfassende Verknüpfungen zu empfehlen, die in allen Bereichen des Unternehmens ansetzen. Hier liegt es an den Unternehmen, individuelle und neue Möglichkeiten zu finden. Um die Ernsthaftigkeit des Engagements zu unterstreichen und für die Gesellschaft sowie die Stakeholder sichtbar zu machen, sind grundlegende Überlegungen, die die Unternehmensstrategie betreffen, Voraussetzung. Die Unternehmen müssen die Bereiche der CSR und des Sportsponsorings klar definieren, damit Synergien bei der Verknüpfung entstehen können. Die Unternehmen müssen einen Weg finden, ihr Engagement transparent, klar und ohne einen Verlust der Glaubwürdigkeit kommunizieren zu können, denn sowohl beim Konzept der CSR als auch beim Kommunikationsinstrument Sportsponsoring ist die Glaubwürdigkeit von großer Bedeutung.

Momentan sind Unternehmen, die auf individuelle Verknüpfungsmöglichkeiten setzen, noch allein stehend. Es ist fraglich, wie sich der Trend CSR und auch die Kommunikation von CSR entwickelt. Sollten weitere Unternehmen auf eine Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring setzen, kann das eigene Engagement schnell in der Masse untergehen und schlimmstenfalls von der Gesellschaft als „störend“, „langweilig“ oder als Green-Washing gesehen werden.

Aufgrund der erforderlichen umfassenden und tiefgreifenden Verknüpfung ist es fraglich, ob das Kosten-/Nutzen-Verhältnis für Unternehmen noch angemessen erscheint. Speziell in größeren Unternehmen können Maßnahmen wie das Corporate Volunteering oder auch ein Sportsponsoring auf allen Ebenen des Sports viel Zeit, Know-How und Geld beanspruchen.

Damit eine Erfolgsmessung umfassend durchgeführt werden kann, müssen in der Wissenschaft und Praxis Möglichkeiten der Wirkungsmessung entwickelt werden, damit die Verknüpfung von CSR und Sportsponsoring anhand von Zahlen und Fakten belegt werden kann. Die Wirkungsmessung muss sich dabei sowohl auf das Unternehmen als auch auf die Gesellschaft beziehen.

Abschließend betrachtet zeigen sich bei der Verknüpfung von CSR-Maßnahmen und Sportsponsoring mögliche Vorteile für Unternehmen auf. Jedoch müssen die dargestellten Vorteile und die Erfolgswirkungen noch anhand weiterer empirischer Untersuchungen aufgezeigt werden. In der Praxis müssen die vorhandenen Ansätze einer Verknüpfung professionalisiert und auf alle Bereiche des Unternehmens ausgeweitet werden.

Literaturverzeichnis

Monographien und Sammelbände

Bagusat, A./Marwitz, C./Vogl, M. (2008): Handbuch Sponsoring. Erfolgreiche Marketing- und Markenkommunikation. Berlin: Erich Schmidt Verlag

Berens, G./van Riel, C. B. M./van Bruggen, G. H. (2005): Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance, in: Journal of Marketing, Vol. 69, No. 3, pp. 35-48

Blumberg, M./Conrad, C. (2006): Good Brand 2006. Gutes tun und davon profitieren? Ethisches Verbraucherverhalten und Cause Related Marketing in Deutschland

Brady, A. K. O. (2003): How to generate sustainable brand value from responsibility, in: Journal of Brand Management, Vol. 10, No. 4-5, S. 279-289

Bruhn, M. (1987): Bruhn, M. (1987): Sponsoring. Mäzenatentum oder Schleichwerbung?, in: Harvard Manager, 9. Js- Nr. 3, S. 46-52

Bruhn, M. (2003): Denk- und Planungsansatz der Integrierten Marketing-Kommunikation, in: Herrmanns, A./Riedmüller, F. (Hrsg.): Sponsoring und Events im Sport. Von der Instrumental Betrachtung zur Kommunikationsplattform, München, S. 23-44

Bruhn, M. (2003b): Sponsoring systematische Planung und integrativer Ansatz, 4., erweit. und akt. Auflage, Wiesbaden

Bruhn, M. (2007): Kommunikationspolitik. Bedeutung, Strategien, Instrumente, 4. Aufl., München

Bruhn, M. (2010): Sponsoring systematische Planung und integrativer Ansatz, 5., völlig überarb. und erw. Aufl., Wiesbaden, Gabler

Carroll, A., B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders, Business Horizons

Carroll A., B. / Bucholtz, K. (2003): Business and Society: Ethics and Stakeholder Management, 5. Aufl., Thomson South-Western

Crane, A./McWilliams, A./Matten, D., Moon, J., Siegel, D. (2008): The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility, 1. Aufl., New York

Dorando, M./Schöffmann, D. (2000): Business in the Community: Lernen in fremden Welten. In: Personalführung, Nr. 11, S. 52–58.

Drees, N. (2003): Bedeutung und Erscheinungsformen des Sportsponsoring, in: Sponsoring und Events im Sport, Hermanns, A./ Riedmüller, F. (Hrsg.) , München, S. 47.66

Dreowski, F.; Kromminga P.; Lang R. (2008): Jugend und Soziales, Habisch A./Schmidtpeter R./ Neureiter M. (Hrsg.) in Handbuch Corporate Citizenship, Berlin S. 382

Ellen, P. S./Webb, D. J./Mohr, L. A. (2006): Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs, in: Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 34, No. 2, pp. 147-157

Enquete-Kommission (2002): Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Bericht der Enquete-Kommission, Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements, Bundestags-Drucksache 14/8900, Berlin

Europäische Kommission (2001): Grünbuch, Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen, Brüssel

Europäische Kommission (2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung, Brüssel

Faber-Wiener, G. (2012): CSR und Kommunikation – Praktische Zugänge, in: Corporate Social Responsibility, verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Schneider A., Schmidtpeter R.(Hrsg.), Heidelberg, S. 481-495

- Fabisch, N. (2008):** Sponsoring, in: Handbuch Corporate Citizenship, Habisch A., Schmidtpeter R., Neureuter M. (Hrsg.), Berlin: Springer
- Fifka M. S. (2011):** Corporate Citizenship in Deutschland und den USA, Gemeinsamkeiten und Unterschied im gesellschaftlichen Engagement von Unternehmen und das Potenzial eines transatlantischen Transfers, Nürnberg
- Folkes, V. S./Kamins, M. A. (1999):** Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes, in: Journal of Consumer Psychology, Vol. 8, No. 3, pp. 243-259
- Fombrun, C. J./Gardberg, N. A./Barnett, M. L. (2000):** Opportunity Platforms and Safety Nets: Corporate Citizenship and Reputational Risk. In: Business and Society Review, Vol. 105 (2000), S. 85–106
- Friedman, M. (1970):** in: New York Times Magazine, 13. September, Wiederabdruck in: Cragg, W./Schwartz, M. S./Weitzner, D. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Burlington, 2009, S. 31-35
- Gomer, M. (2008):** Grußwort: Sport in Metropolregionen als Sympathieträger für Global Corporate Player. In: Sport im Wettbewerb der Metropolregionen, Trosien, G. (Hrsg.), Berlin, epubli GmbH
- Göbel, E. (2006):** Unternehmensethik – Grundlagen und praktische Umsetzung, 2. neu bearb. u. erw. Aufl., Stuttgart, S. 113
- Habisch, A. (2003):** Corporate Citizenship – Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin: Springer
- Habisch, A. (2006):** Erfolgsfaktor Verantwortung - CSR professionell managen, in: Gazdar, K.; Habisch, A.; Kirchhoff, K.; Vaseghi, S. (Hrsg.) Erfolgsfaktor Verantwortung - CSR professionell managen, Berlin, u.a., Springer
- Habisch, A. (2006b):** Gesellschaftliches Engagement als Win-Win-Szenario, in: Gazdar, K.; Habisch, A.; Kirchhoff, K.; Vaseghi, S. (Hrsg.): Erfolgsfaktor Verantwortung - Corporate Social Responsibility professionell managen, Berlin, u.a., Springer

- Habisch, A./Wegner, M. (2004):** Gesetze und Anreizstrukturen für CSR in Deutschland. Praxisexpertise erstellt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung, Projektmanagement CSR, S. 13
- Hansen, U./ Schrader, U. (2005):** Corporate Social Responsibility als aktuelles Thema der Betriebswirtschaftslehre, in: DBW 65/2005, Hannover, S. 373 - 395
- Hatch, M. J./Schultz, M. (2001):** Are the strategic stars aligned for your corporate brand?, in: Harvard Business Review, Vol. 79, No. 2, pp. 128-134.
- Heald, M. (1957):** Management's Responsibility to Society: The Growth of an Idea, in: The Business History Review, Vol. 31, S. 380, (zitiert nach Göbel 2006)
- Heine, C. (2009):** Gesellschaftliches Engagement im Fußball, Wirtschaftliche Chancen und Strategien für Vereine, Berlin
- Helmig, B./Lauper, P. (2007):** Bedeutung von Cause-Related Marketing für Unternehmen und Nonprofit-Organisationen. In: Stand und Perspektiven der öffentlichen Betriebswirtschaftslehre, Bräunig, D. (Hrsg.)
- Herchen, O.M. (2007):** Corporate Social Responsibility – Wie Unternehmen mit ihrer ethischen Verantwortung umgehen, 1. Aufl., Norderstedt,
- Hermanns, A.; Marwitz C. (2008):** Sponsoring Grundlagen, Wirkungen, Management, Markenführung, 3., vollständig überarb. Aufl., München, Vahlen
- Heugens, P.; Dentchev, N. (2007):** Taming Trojan Horses: Identifying and Mitigating Corporate Social Responsibility Risks, Journal of Business Ethics, 75. Jg. (2)
- Hiß, S. (2005):** Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung: Ein soziologischer Erklärungsversuch, Frankfurt a. M., Campus Verlag
- Jonker J.; Stark W.; Tewes S. (2011):** Corporate Social Responsibility und nachhaltige Entwicklung, Berlin, Springer

Kirchhoff, K. R. (2003): CSR als strategische Herausforderung, in: Habisch, A., Gazdar, K., Kirchhoff, K.R., Vaseghi, S (Hrsg.) Erfolgsfaktor Verantwortung - CSR professionell managen, Berlin, u.a., S. 13 – 42

Klages, A. (2008): Politikfeld Sport, die gesellschaftspolitische Bedeutung des gemeinwohlorientierten Sports. In: Perspektiven der politischen Soziologie im Wandel von Gesellschaft und Staatlichkeit, von Winter, T./ Mittendorf, V. (Hrsg.), (Sonderdruck). Wiesbaden, VS Verlag, S. 185-202

Meenaghan, T./Shipley, D. (1999): Media Effect in Commercial Sponsorship, in: European Journal of Marketing. Vol. 33, No. 3/4, S. 328-347.

Meyer, M./Waßmann, J. (2011): Strategische Corporate Social Responsibility, Konzeptionelle Entwicklung und Implementierung in der Praxis am Beispiel „dm-drogerie markt“, Research Papers on Marketing Strategy No. 3 / 2011, Würzburg

Muirhead, S. A. (1999): Corporate Contributions: The View from 50 years, in: The Conference Board

Nufer, G./Bühler, A. (2011): Sponsoring im Sport, in: Marketing im Sport, Grundlagen-Trends und internationale Perspektiven des modernen Sportmarketings, Nufer, G, Bühler, A. (Hrsg.), Berlin, S. 148 - 161; S. 203 - 237

Pfeiffer, C. (2008): CSR from Beijing 2008 to London 2012, Weinheim,

Piercy, N. F./Lane, N. (2009): Corporate social responsibility: impacts on strategic marketing and customer value, in: The Marketing Review, Vol. 9, No. 4, S. 335-360

Polonsky, M./Jevons, C. (2009): Global branding and strategic CSR: An overview of three types of complexity, in: International Marketing Review, Vol. 26, No. 3, S. 327-347

Porter, M. E. (1999): Nationale Wettbewerbsvorteile, in: Wettbewerb und Strategie, Porter, M. E. (Hrsg.), München, Econ

Porter, M. E. (2008): Clusters and Competition - New Agendas for Companies, Governments and Institutions, in: Porter, M. E. (Hrsg.): On Competition, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, S. 213-287.

- Porter, M. E./Kramer, M. R. (2008):** Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, in: Porter, M. E. (Hrsg.): On Competition, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, S. 479-503.
- Porter, M. E./Kramer, M. (2011):** Creating Shared Value - How to reinvent capitalism - and unleash a wave of innovation and growth, Harvard Business Manager, S. 1-17
- Rennhak, C./Nufer, G. (2008):** Sponsoring, in: Das neue Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, Häberle, Siegfried G. (Hrsg.), München u.a., S. 1168-1170
- Riedmüller, F. (2003):** Sport als inhaltlicher Bezug für die Marketing-Kommunikation. In Hermanns, A. und Riedmüller, F. (Hrsg.), Sponsoring und Events im Sport, München: Vahlen Verlag, S. 3-21
- Smith, C. (1994):** The Corporate Philantrophie, in: Harvard Business Review, Jg. 72, Nr.3,
- Schaltegger, S. (2012):** Die Beziehung zwischen CSR und Corporate Sustainability. In: Schneider, A. / Schmidpeter, R. (Hrsg.): Corporate Social Responsibility, Berlin, Springer, S. 165–175.
- Schaltegger, S./Müller, M. (2008):** Corporate Social Responsibility – Trend oder Modeerscheinung?, München, oekom
- Schöffmann, D. (2008):** Corporate Volunteering III, in: Habisch, A./Schmidpeter R./Neureiter M. (Hrsg.), Handbuch Corporate Citizenship, Berlin, S. 259 – 267
- Schrader, Ulf (2003):** Corporate Citizenship: Die Unternehmung als guter Bürger?, Berlin
- Schreck, P. (2012):** Der Business Case for Corporate Social Responsibility In: Corporate Social Responsibility, verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Schneider, A./ Schmidpeter, R. (Hrsg.), u.a. Wien, S. 67-87
- Schubert, R./Littmann-Wernli, S./Tingler, P. (2002):** Corporate Volunteering, Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit, Bern

Schwerk, A./Smuda, D. (2012): Messung der Wirkung von Corporate Responsibility: Ein Überblick, in: Taubken/Schindler/Prigge (Hrsg.) Unternehmensverantwortung wirkt! Geteilte Wertschöpfung durch Corporate Responsibility – mit Praxisbeispielen aus der Metropolregion Hamburg, Hamburg u.a., S. 50-60

Schwartz, M. / Carroll A., B. (2003): *Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach*, in: Business Ethics Quarterly Vol. 13, Nr. 4, S. 503-530

Taubken, N. (2008): WM 2010, Auf dem Weg zum Responsible Sponsoring, Scholz&Friends Reputation, Berlin

Taubken, N. (2010): Corporate Responsibility, Ein Überblick für Personalmanager, Berlin,

Taubken, N./Dietrich, B. (2011): Erfolgsfaktoren für die CSR-Kommunikation in kommunalen Unternehmen, in: Sandberg, B./Lederer, K. (Hrsg.): Corporate Social responsibility in kommunalen Unternehmen, Wirtschaftliche Betätigung zwischen öffentlichen Auftrag und gesellschaftlicher Verantwortung, 1. Aufl., Wiesbaden, S. 425 - 437

Varadarajan, P. R./Menon, A. (1988): Cause-Related Marketing. A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy. In: Journal of Marketing, Vol. 52, Issue 3, S. 58-74.

Walsh, G./Wiedmann, K-P. (2004): A Conceptualization of Corporate Social Responsibility in Germany: An evaluation and extension of the RQ. In: Corporate Reputation View, Vol. 6, S. 304-312

Weber, M. (2008): Corporate Social Responsibility: Konzeptionelle Gemeinsamkeiten und Unterschied zur Nachhaltigkeits- und Corporate-Citizenship-Diskussion, in: Corporate Social Responsibility, Trend oder Modeerscheinung?, Müller, M., Schaltegger, S. (Hrsg.), München, 39 - 53

Wild, C. (1993): Corporate Volunteer Programms – Benefits to Business, New York, The Conference Board Inc.

Wöhe, G. (2002): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 21. Auflage, München

Zerfaß, A. (2007): Unternehmenskommunikation und Kommunikationsmanagement, in:
Handbuch Unternehmenskommunikation, Piwinger, Manfred/Zerfaß, Ansgar (Hrsg.),
Wiesbaden, Gabler, S. 13-21

Internetquellen

ABB AG (2012): URL: Engagement für Special Olympics

<http://www.abb.de/cawp/deabb203/6e33633c1ee4744ac12575c30032d742.aspx> ,

letzter Zugriff am 10.12.2012

Baumgarth C./ Binckebanck L. (2011): CSR-Markenmanagement –Markenmodell und Best-Practice- Fälle am Beispiel der Bau- und Immobilienwirtschaft, URL:

http://www.mba-berlin.de/fileadmin/doc/Working_Paper/WP_62_online.pdf , letzter

Zugriff am 11.11.2012

BBDO Live (2010): Sponsoring Trends 2010, Corporate Social Responsibility und Sponsoring im Fokus, Bonn, URL: http://www.bbdo-live.com/?page_id=1054 , letzter

Zugriff am 19.12.2012

Bertelsmann Stiftung (2010): looi-Methode, URL: [http://www.bertelsmann-](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prg_87048.htm)

[stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prg_87048.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/prg_87048.htm) , letzter Zugriff am 11.12.2012

Bitburger (2006): Pressemitteilung, "Bolzplätze für Deutschland" geht in die dritte Runde Die Bitburger Brauerei trifft mit Bolzplatz-Aktion genau ins Herz, URL:

<http://www.presseportal.de/pm/43064/869381/-bolzplaetze-fuer-deutschland-geht-in-die-dritte-runde-die-bitburger-brauerei-trifft-mit-bolzplatz> , letzter Zugriff am

28.11.2012

Blume, G. (2008): Die Zeit Vorolympische Bauschmerzen, unter: URL:

<http://www.zeit.de/2008/28/Deutsche-in-China/seite-3> , letzter Zugriff am 03.12.2012

BMU (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des „Business Case of Sustainability“ URL:

http://www.bmu.de/files/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/nachhaltigkeitsmanagement/application/pdf/fachdialog_nachhaltiges_wirtschaften.pdf ,

letzter Zugriff am 15.10.2012

BMVBS (2003): PPP im öffentlichen Hochbau, URL:

<http://www.bmvbs.de/cae/servlet/contentblob/31808/publicationFile/628/gutachten-ppp-im-oeffentlichen-hochbau-band-1.pdf> , letzter Zugriff am 22.10.2012

BMVBS (2012): Sport- und Veranstaltungszentrum Schwerin, URL: http://www.ppp-projektdaten-bank.de/index.php?id=27&tx_ppp_controller_searchmap%5BprojectId%5D=69&tx_ppp_controller_searchmap%5Baction%5D=showProject , letzter Zugriff am 16.10.2012

Breitbarth, T. (2012): Doppelpass: Sportsponsoring im Zusammenspiel mit CSR-Management, URL: <http://csr-strategie.de/csr/doppelpass-sportsponsoring-im-zusammenspiel-mit-csr-management/> , letzter Zugriff am 20.10.2012

Cone, C. (2004): Corporate Citizenship Study, Boston, URL: <http://www.yourtravelbiz.com/rta/CRTA%20Site%20Content/Resource%20Center/Resources/Third%20Party%20Articles/cone.pdf>

Continental AG (2012): Weltweite Begeisterung: Rund 85 Standorte gehen bei der ContiRunning Week 2012 an den Start, URL: http://www.conti-online.com/generator/www/com/de/continental/csr/themen/news/contirunningweek_2012_de.html , letzter Zugriff am 05.12.2012

Credit Suisse (2012): Corporate Volunteering; Wirkung und Wirkungsmessung
URL: <https://responsibility.credit-suisse.com/app/article/index.cfm?fuseaction=OpenArticle&aoid=352530&lang=DE> , letzter Zugriff am 05.12.2012

DFB (2012): Satzung, URL: http://www.dfb.de/uploads/media/02_Satzung_02.pdf, letzter Zugriff am 26.11.2012

DFB b (2012): DFB UMWELTCUP 2012, URL: <http://umwelt.dfb.de/dfb-umweltcup/teilnahme-und-gewinne.html> , letzter Zugriff am 26.11.2012

DFB (2011): Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit
URL: http://www.dfb.de/uploads/media/CSRReport_NEU_A4_FINAL_02.pdf , letzter Zugriff am 28.11.2012

Die Zeit (2012): Ex-Radprofi Lance Armstrong verliert Sponsoren, URL:

<http://www.zeit.de/sport/2012-10/armstrong-sponsoring-sponsoren> , letzter Zugriff: 02.12.2012

EFFAS Commission (2012): URL: <http://www.effas-esg.com/> , letzter Zugriff am 23.12.2012

E.ON (2012): URL: <http://www.eon.com/de/ueber-uns/sponsoring/sport/engagements.html> , letzter Zugriff am 05.12.2012

ESB (2012): Sponsor-Meter: URL: <http://www.esb-online.com/sponsor-meter/die-idee/> , letzter Zugriff am 17.11.2012

FIFA (2010): 20 Zentren für 2010 – Entwicklungszentren, URL: <http://de.fifa.com/aboutfifa/socialresponsibility/footballforhope/20centres/index.html> , letzter Zugriff am 05.12.2012

Global Reporting Initiative (2012): SUSTAINABILITY REPORTING, URL: <HTTPS://WWW.GLOBALREPORTING.ORG/INFORMATION/SUSTAINABILITY-REPORTING/PAGES/DEFAULT.ASPX> , LETZTER ZUGRIFF AM 26.12.2012

Hamburger Weg (2012): Hamburg helfen, URL: http://www.derhamburgerweg.de/index.php?id=24845&tx_ttnews%5Btt_news%5D=5902&tx_ttnews%5BbackPid%5D=24827&cHash=1fbf217c026dc951b39255da6fd4fc85 , letzter Zugriff am 03.11.2012

Horizont (2012): Nike liefert zum Olympiastart Geniestreich im Ambush-Marketing, URL: <http://www.horizont.net/aktuell/marketing/pages/protected/Nike-liefert-zum-Olympiastart-Geniestreich-im-Ambush-Marketing-109033.html>

Kreis Lippe (2005): Die neue Lipperlandhalle
URL: http://regionet-owl.amma.net/cweb/cgi-bin-no-auth/cache/VAL_BLOB/8986/8986/6465/Neue%20Lipperlandhalle_Brosch%FCre.pdf , letzter Zugriff am 13.12.2012

lifepr (2008): Umbenennung des Gottlieb-Daimler-Stadions "Anpfiff" für die Mercedes-Benz Arena, URL: <http://www.lifepr.de/pressemitteilung/daimler-ag/Umbenennung-des-Gottlieb-Daimler-Stadions-Anpfiff-fuer-die-Mercedes-Benz-Arena/boxid/53524> , letzter Zugriff am 11.12.2012

Linder, M. (2010): The Two Mayor Types of ‚Greenwash‘ definitions, the Problematic Implications of Indistinctness and a Set of Likely Inconsistencies, Working Paper, No. 18, Center for Business Innovation, Göteborg, URL: http://cbi.chalmers.se/attachments/013_The%20Two....pdf , letzter Zugriff am 14.11.2012

Livestrong Sporting Park (2012): About LIVESTRONG Sporting Park, URL: <http://www.livestrongsportingpark.com/about/> , letzter Zugriff am 02.12.2012

Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J. (2004): Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung, Münster u.a. URL: http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publikationen/bedeutung_der_csr_diskussion.pdf , letzter Zugriff am 13.12.2012

Puma (2011): Ökologische Gewinn- und Verlustrechnung, URL: http://about.puma.com/wp-content/themes/aboutPUMA_theme/media/pdf/2011/de/PRESSEMAPPE_%20E_P&L.pdf , S. 37, letzter Zugriff am 12.12.12

Quazi, A. and D. O'Brien (2000): An Empirical Test of a Cross-National Model of Corporate Social Responsibility, in: Journal of Business Ethics, Vol. 25, URL: <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1006305111122?LI=true#page1> , letzter Zugriff am 26.11.2012

REWE Group (2010): Hot Spot-Analysen der REWE Group, URL: <http://www.triple-innova.de/news/aktuelles/hot-spot-analysen-im-auftrag-der-rewe-group.html> , letzter Zugriff 12.12.12

Scheuerle, T. (2008): Gesellschaftliches Engagement im Sportsponsoring – Corporate Citizenship oder kommunikativer Zusatznutzen? - Eine Untersuchung der DAX –

Unternehmen, URL: http://www.upj.de/fileadmin/user_upload/MAIN-dateien/Infopool/Diplom/scheuerle_cc-sportsponsoring_2008.pdf , letzter Zugriff: 13.12.2012

Special Olympics Deutschland (2012): Ehrenamt, URL: <http://www.specialolympics.de/was-ist-sod/ehrenamt/> , letzter Zugriff am 10.12.2012

Sport + Markt (2008): CSR und Sportsponsoring – Konkurrenz oder gewinnbringende Verbindung?, in: responsibility.forum, Schweiz (2008) URL: http://www.sportforumschweiz.ch/fileadmin/dokumente/sfs/Schroeder_Stefan.pdf , letzter Zugriff: 03.11.2012

T-Online (2010): Kölner Hauptsponsor echauffiert sich, URL: http://bundesliga.t-online.de/1-fc-koeln-hauptsponsor-rewe-wettert-gegen-klub/id_55318258/index , letzter Zugriff am 14.12.2012

United Nations (1987): General Assembly, URL: <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> , letzter Zugriff am 14.10.2012

Voß, O. (2012): Rekordvertrag zu Lasten von Opel, URL <http://blog.wiwo.de/fussballmarkt/2012/07/31/rekordvertrag-zu-lasten-von-opel/> , letzter Zugriff am 25.12.2012

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Three-Domain Model of CS

Anhang 2: Vier Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung

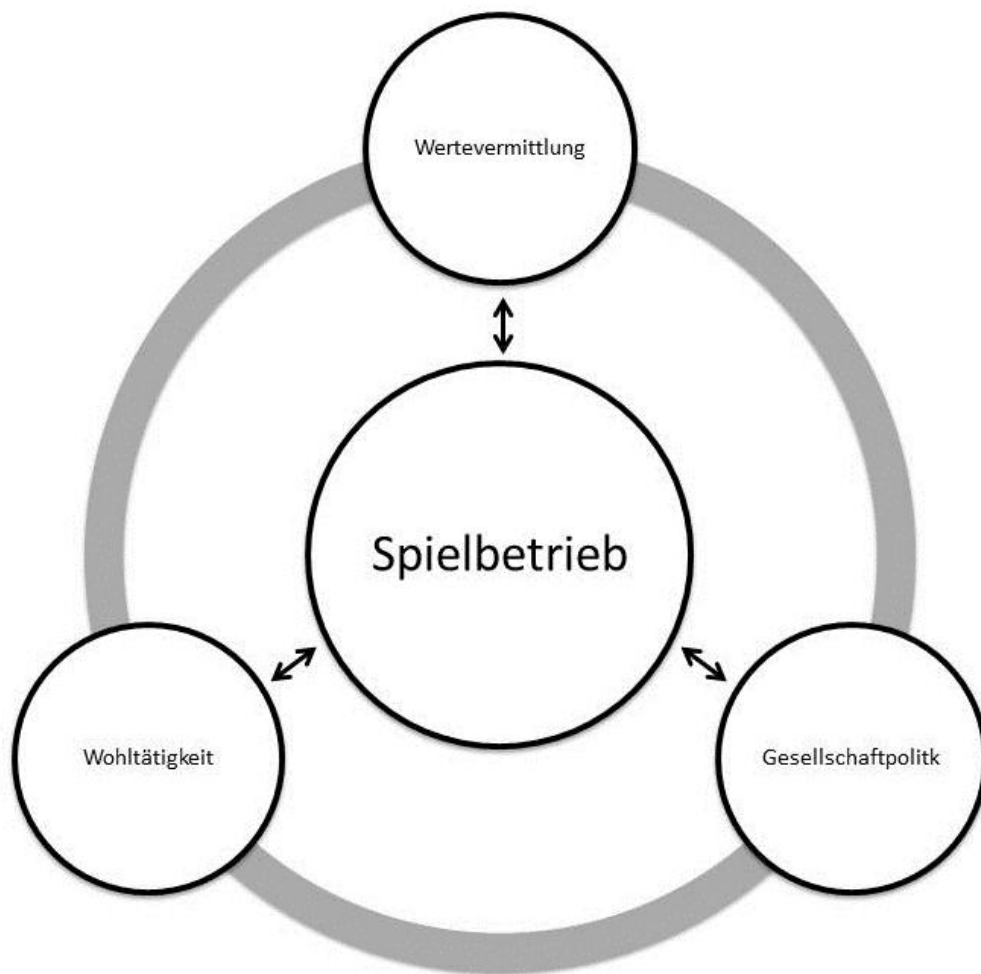
Anhang 1:



Three-Domain Model of CSR

Quelle: **Schwartz, M. / Carroll A., B. (2003):** Corporate Social Responsibility: A Three-Domain Approach, in: Business Ethics Quarterly Vol. 13, Nr. 4, S. 503-530

Anhang 2:



Vier Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DFB 2011, Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit URL:

http://www.dfb.de/uploads/media/CSRReport_NEU_A4_FINAL_02.pdf , letzter Zugriff am 28.11.2012

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, Ansgar Nanke, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt habe. Es wurden nur die in der Arbeit ausdrücklich benannten Quellen und Hilfsmittel benutzt. Wörtlich oder sinngemäß übernommenes Gedankengut habe ich als solches kenntlich gemacht.

Bröckel, 03.01.2013

Ort, Datum

Unterschrift